

Band 53

Schriften zur Immobilienökonomie

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte
Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel

Philipp Feldmann

Die strategische Entwicklung neuer Stadt- quartiere

unter besonderer Berücksichtigung innenstadtnaher oder innerstädtischer brachgefallener Industrieareale



International Real Estate Business School
Universität Regensburg



Meinen Eltern

Geleitwort der Herausgeber

Nahezu alle Städte verfügen über erhebliche Entwicklungspotenziale auf innerstädtischen Brachflächen. Diese Stadtbrachen bestehen überwiegend aus Arealen mit vorhergehender industrieller, verkehrstechnischer oder militärischer Nutzung, die entweder verlagert oder schlichtweg aufgegeben wurde. Gleichzeitig wird die Stadt in der heutigen Informationsgesellschaft wieder zum Mittelpunkt für Wohnen und Arbeiten. Nicht mehr Länder oder Regionen sondern vielmehr Städte stehen in einem erheblichen Wettbewerb untereinander um die Schaffung urbaner Qualitäten zur Ansiedlung attraktiver Arbeitsplätze. Die Aktivierung innerstädtischer Quartiere schafft damit ein erhebliches Potenzial zur Positionierung der Stadt in diesem Wettbewerb. Beispiele hierfür sind etwa die HafenCity in Hamburg, der Wissenschafts- und Technologiepark Adlershof in Berlin oder der Arnulfpark in München.

Wissenschaftlich betrachtet birgt die Entwicklung eines Stadtquartiers eine Reihe von Herausforderungen. Zwar liegt die Planungshoheit per Gesetz bei der Kommune, das Eigentum dieser Stadtquartiere ist jedoch häufig nur in einer Hand, sodass nicht automatisch der Stadt die Rolle des Entwicklungsträgers zukommt. Des Weiteren sind die fachlichen und personellen Ressourcen der Planungsämter und das gesetzlich fixierte städtebauliche Instrumentarium nur eingeschränkt geeignet, um neue Lebens- und Arbeitswelten für die Nachnutzung von Brachflächen zu konzipieren und umzusetzen. Notwendigerweise handelt es sich hierbei um einen komplexen, interdisziplinären Prozess, der „den differenzierten Einsatz eines breiten Spektrums formeller und informeller Planungsinstrumente vor dem Hintergrund einer langfristigen Gesamtstrategie“ erfordert.

Der Autor untersucht in der vorliegenden Arbeit zunächst das Stadtquartier als Betrachtungsobjekt, dass sowohl in der stadt- und raumplanerischen als auch in der immobilienökonomischen Literatur bis dato nur rudimentär Beachtung fand. Dabei werden basierend auf einer breiten Literaturanalyse Erscheinungsformen städtischer Elemente abgegrenzt und verschiedene Merkmale des Stadtquartiers extrahiert. Daraufhin entwickelt er einen Ansatz zur strategischen Entwicklung von solchen Quartieren. Er verbindet dabei betriebswirtschaftliche Modelle zum strategischen Management mit interdisziplinären Erkenntnissen aus der Stadtplanung und der Immobilienökonomie, insbesondere der Projektentwicklung.

Mit der HafenCity in Hamburg, der Südstadt in Tübingen, dem Arnulfpark in München und dem Rebstockpark in Frankfurt am Main bilden vier praxisorientierte Fallstudien nach dem Fallstudienkonzept von Robert Yin die Grundlage der empirischen Untersuchung. Neben der

Analyse der fallstudienspezifischen Literatur und der Beobachtung der jeweiligen Projekte selbst führt der Autor insgesamt 24 Experteninterviews mit verschiedenen Anspruchsgruppen der jeweiligen Stadtquartiere, u.a. deren Entwickler, kommunalen Vertreter, Stadtplaner und Architekten, lokalen Makler, Investoren und Nutzer. Im Ergebnis werden organisatorische, prozessuale und inhaltliche Handlungsoptionen zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere abgeleitet und praxisorientiert formuliert.

Die Arbeit, die von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg als Dissertation angenommen wurde, bildet ein wertvolles Nachschlagewerk für die Beschäftigung mit und die Entwicklung von neuen Stadtquartieren. Dabei richtet sie sich nicht zuletzt aufgrund der interdisziplinären Literaturbasis und der vielschichtigen Erkenntnisse an einen breiten Adressatenkreis und bildet somit eine bedeutende Basis zur Integration verschiedener Disziplinen und Funktionen im Spannungsfeld privater Entwickler und öffentlicher Hand. Wir wünschen ihr in Forschung und Praxis eine gute Aufnahme und reges Interesse.

Professor Dr. Karl-Werne Schulte

Professor Dr. Stephan Bone-Winkel

Professor Dr. Wolfgang Schäfers

IRE|BS Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg

Vorwort

Innenstädte unterliegen permanenten Veränderungsprozessen, die sich aus einer Vielzahl wirtschaftlicher, sozialer, stadtplanerischer und politischer Rahmenbedingungen ergeben, mit der Folge, dass sich Nutzungen im Stadtgefüge stetig wandeln. Dies ist besonders in Zeiten umfangreicher gesellschaftlicher Veränderungen wie z.B. der Industriellen Revolution oder auch dem gegenwärtigen Wandel von einer Industrie- zur Informations- und Wissensgesellschaft der Fall. Um jedoch die Möglichkeit zu erlangen, diese Entwicklungen einerseits entsprechend zu verstehen und andererseits möglichst auch steuernd darauf einzuwirken zu können, ist ein umfassendes Verständnis unabdingbar. Der Fokus auf Stadtquartiere als räumliche Handlungsebene unter Inanspruchnahme betriebswirtschaftlicher und stadtplanerischer Methoden und Erkenntnisse stellt dazu einen geeigneten Handlungsrahmen dar.

Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist ein praxisbezogenes und interdisziplinäres Modell zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere auf innerstädtischen, brachgefallenen Industriearealen. Dazu ist es in einem ersten Schritt notwendig, den Betrachtungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, abzugrenzen und schließlich definitorisch zu fixieren. In einem zweiten Schritt muss die Entwicklung und Realisierung dieses Betrachtungsgegenstands unter Berücksichtigung wissenschaftlich etablierter Erkenntnisse aus einer inhaltlichen und einer prozessualen Perspektive beschrieben werden. Eine kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Fallbeispielen stellt eine unabdingbare Voraussetzung zur Weiterentwicklung entsprechender Erkenntnisse voraus.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Stephan Bone-Winkel, der durch seine Weitsichtigkeit und sein Vertrauen in meine Fähigkeiten den Grundstein zu dieser Arbeit legte, mir des Öfteren Mut gemacht hat weiterzumachen und mir dabei in sämtlichen fachlichen wie auch persönlichen Belangen stets zur Seite stand. Umso mehr freut es mich, auch über die Zeit der Promotion hinaus mit ihm gemeinsam arbeiten zu können. Herrn Professor Dr. Michael Dowling gilt mein aufrichtiger Dank nicht nur für die zuverlässige Übernahme des Koreferats, sondern auch für die konstruktive Integration an der Universität Regensburg. Durch seine nahtlose Betreuung in der Übergangszeit konnten einige Stolpersteine frühzeitig ausgeräumt und der Fokus auf die wissenschaftliche Arbeit erhalten bleiben. Ferner gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Martin Wentz, der innerhalb seiner Vorlesungen zum Städtebau mein Interesse für das Themengebiet erst geweckt hat und mir auch im Verlauf der Arbeit immer wieder bedeutende Impulse gegeben hat.

Diese Arbeit entstand in den Jahren 2005 - 2008 während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der European Business School (ebs) in Oestrich-Winkel und dem Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg in einer Kooperation mit der Vivico Real Estate AG. In diesem Zuge danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen für die schöne und kollegiale Zusammenarbeit, deren wichtige Impulse und kritische Diskussionen sowie deren organisatorische Unterstützung im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit. Des Weiteren danke ich der Vivico Real Estate AG, deren finanzielle Unterstützung die wissenschaftliche Beschäftigung an der Hochschule erst ermöglichten und durch innovative Fragen das Thema begründeten. Dabei möchte ich vor allem die Abteilung Qualitätsmanagement Architektur & Stadtplanung und deren Leiter, Herrn Dr. Elmar Schütz hervorheben. Durch den offenen Austausch, die weit reichende zeitliche und inhaltliche Zugänglichkeit und die Motivation, sich dem Thema tief greifend anzunehmen, hat er bedeutend zu dieser Arbeit beigetragen.

Mein herzlicher Dank gilt auch all meinen Interviewpartnern, die trotz zeitlich eingeschränkter Ressourcen durch einen offenen Diskurs, viele Anmerkungen und die Beantwortung zahlreicher Fragen einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der theoretischen Erkenntnisse geleistet und somit die notwendige Praxisbezogenheit der Arbeit ermöglicht haben.

Herzlicher Dank gilt meinen engen Freunden, die mit viel Geduld und Verständnis die Erstellung dieser Arbeit begleitet haben. Persönlich möchte ich mich bei Herrn Dr. Nicolai Gerstner, Herrn Christian Aff und Herrn Dr. Tobias Pfeffer für die stetige inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema, die kritische Durchsicht des Manuskripts und den konstruktiven Rat in sämtlichen Fragen der Dissertation bedanken.

Abschließend gilt mein ganz besonderer Dank Frau Stefanie Kondring, die mir während sämtlicher Höhen und Tiefen einer Dissertation uneingeschränkt zur Seite stand und mir immer wieder die Stärke und den Mut gegeben hat, weiterzumachen. Außerdem möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, meinem Bruder Felix Feldmann und meiner Schwester Regina Czyzewski, die ihrem „kleinen Bruder“ stets den Rücken gestärkt haben. Schließlich haben meine Eltern Marlies und Gerd Feldmann durch deren fortwährende Motivation, deren bedingungslose Unterstützung und ihr persönliches Vorbild eine Promotion erst ermöglicht. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Gang der Untersuchung	6
1.3 Theoretische Einordnung	9
1.4 Forschungsmethodisches Vorgehen	11
2 Strategische Planung im unternehmerischen und stadtplanerischen Kontext..	14
2.1 Definitorische Grundlagen des strategischen Managements	14
2.1.1 Begriff des strategischen Managements	14
2.1.2 Theoretische Einordnung verschiedener Ansätze des strategischen Managements	17
2.1.3 Stand der Forschung: Strategische Planung vor dem Hintergrund verschiedener Denkschulen	25
2.2 Definitorische Grundlagen der Stadtplanung	32
2.2.1 Begriff der Stadtplanung.....	32
2.2.2 Theoretische Einordnung der Forschungsfelder der Stadtplanung.....	34
2.2.3 Stand der Forschung: Arbeitsfelder der Stadtplanung.....	44
2.3 Zwischenfazit: Planungsverständnis im strategischen Management und der Stadtplanung	55
3 Das Stadtquartier als städtisches Element	58
3.1 Entwicklung und Status quo der Quartiersforschung	58
3.1.1 Generelle Begriffsabgrenzungen des Stadtquartiers.....	58
3.1.2 Das neue Stadtquartier in Theorie und Praxis	60

3.2 Stadtquartiere aus stadtplanerischer Perspektive	67
3.2.1 Abgrenzungen als Negativdefinition des Quartiers	67
3.2.1.1 Quartiere und Stadtteile	67
3.2.1.2 Quartiere und Innenstadt.....	68
3.2.1.3 Quartiere und monofunktionale Zersiedlungen	68
3.2.1.4 Quartiere und Einzelimmobilien.....	69
3.2.2 Typologisierung von Quartieren	70
3.2.2.1 Typologisierung nach Lage innerhalb der Stadt	70
3.2.2.2 Typologisierung nach Nutzungsart.....	71
3.2.2.3 Typologisierung nach früherer Nutzung des Areals	72
3.2.2.4 Typologisierung nach Trägerschaft	74
3.2.2.5 Typologisierung nach Grundstücks- und Quartiersparameter	75
3.3 Stadtquartiere aus immobilienökonomischer Perspektive	76
3.3.1 Typologische Aspekte des Stadtquartiers	76
3.3.1.1 Differenzierung möglicher Typologien im Stadtquartier	76
3.3.1.1.1 Grundnutzungen	77
3.3.1.1.2 Erweiterungsnutzungen	78
3.3.1.1.3 Hybride Nutzungen	82
3.3.1.1.4 Öffentlicher Raum.....	83
3.3.1.2 Mehrwert durch Nutzungsmischung.....	84
3.3.2 Institutionelle Aspekte des Stadtquartiers	86
3.3.2.1 Entwicklerperspektive.....	87
3.3.2.1.1 Klassifizierung von Entwicklern	87
3.3.2.1.2 Entwicklerinteressen	88
3.3.2.2 Kommunale Institutionen	90
3.3.2.2.1 Definition kommunaler Institutionen	90
3.3.2.2.2 Interessen der kommunaler Institutionen	91
3.3.2.3 Investorenperspektive	93
3.3.2.3.1 Klassifizierung von Investoren.....	93
3.3.2.3.2 Investoreninteressen	94
3.3.2.4 Nutzerperspektive	96
3.3.2.4.1 Klassifizierung der Nutzergruppen	96
3.3.2.4.2 Nutzerinteressen	100

3.4 Zwischenfazit: Definition des Stadtquartiers.....	105
3.4.1 Baulich-strukturelle Definitionsmerkmale	105
3.4.2 Immaterielle Definitionsmerkmale	114
3.4.3 Das neue Stadtquartier als Synthese materieller und immaterieller Aspekte.....	122

4 Herleitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere	124
4.1 Definition des strategischen Zielsystems der Quartiersentwicklung.....	124
4.1.1 Analyse des strategischen Handlungsrahmens	124
4.1.1.1 Analyse der allgemeinen Umwelt.....	124
4.1.1.2 Werteanalyse	127
4.1.2 Die Vision in der Quartiersentwicklung	129
4.1.2.1 Funktionen und Anforderungen der Quartiersvision.....	129
4.1.2.2 Ableitung einer Quartiersvision	130
4.1.3 Die Mission als handlungsorientierter Fixpunkt.....	131
4.2 Strategische Analyse von Quartiersentwicklungen	133
4.2.1 Umweltanalyse.....	134
4.2.1.1 Marktspezifische Analyse	135
4.2.1.1.1 Übergeordnete Marktstrukturfaktoren	135
4.2.1.1.2 Typologische Teilmärkte	137
4.2.1.1.3 Quartiersanalyse als Wettbewerbsperspektive.....	141
4.2.1.2 Institutionenspezifische Analyse	143
4.2.1.2.1 Differenzierung verschiedener Stakeholdergruppen.....	143
4.2.1.2.2 Kunden- und Nutzeranalyse.....	145
4.2.1.2.3 Wettbewerberanalyse	147
4.2.1.2.4 Analyse staatlicher Institutionen.....	150
4.2.1.2.5 Analyse weiterer Stakeholder	152
4.2.2 Unternehmensanalyse	153
4.2.2.1 Unternehmensspezifische Analyse.....	154
4.2.2.1.1 Identifikation von Leistungspotenzialen.....	154
4.2.2.1.2 Stärken-Schwächen-Analyse des Quartiersentwicklers.....	155

4.2.2.2	Quartiersspezifische Analyse.....	155
4.2.2.2.1	Analyse endogener Quartierspotenziale.....	156
4.2.2.2.2	Analyse exogener Quartierspotenziale.....	158
4.3	Definition und Ableitung strategischer Entwicklungsoptionen	165
4.3.1	Strategieverständnis der Quartiersentwicklung.....	165
4.3.1.1	Planungsalternativen als Strategien	165
4.3.1.2	Strategien als Szenario.....	166
4.3.2	Definition des quartiersspezifischen Zielsystems	167
4.3.2.1	Faktoren der Marktsituation.....	167
4.3.2.2	Faktoren der Quartiersqualität	168
4.3.3	Ableitung strategischer Entwicklungsalternativen.....	169
4.3.3.1	Grenzen der Ableitung strategischer Alternativen.....	169
4.3.3.2	Methoden der Ableitung von Szenarien	170
4.3.3.2.1	Szenarioentwicklung innerhalb des Projektteams.....	170
4.3.3.2.2	Szenarioentwicklung unter Heranziehung von Experten	171
4.3.3.2.3	Szenarioentwicklung durch Integration weiterer Stakeholder	172
4.4	Bewertung und Auswahl einer strategischen Entwicklungsoption.....	173
4.4.1	Strategiebewertung.....	173
4.4.1.1	Implizite Bewertung strategischer Alternativen	174
4.4.1.2	Explizite Bewertung strategischer Alternativen	174
4.4.2	Strategieauswahl	178
4.5	Implementierung und Kontrolle der strategischen Entwicklungsoption.....	180
4.5.1	Strategieimplementierung	180
4.5.1.1	Prozessorganisation als quartiersseitige Strategieumsetzung	181
4.5.1.1.1	Definition des Umsetzungsprozesses	181
4.5.1.1.2	Identifikation verschiedener Exit-Optionen	183
4.5.1.2	Unternehmensorganisation als unternehmensseitige Strategiedurchsetzung.....	185
4.5.1.2.1	Aufbau einer Projektorganisation.....	186
4.5.1.2.2	Organisatorisches Managementsystem	187
4.5.2	Strategische Kontrolle.....	189
4.6	Zwischenfazit: Theoretischer Bezugsrahmen zur strategischen Entwicklung von Stadtquartieren	191

5 Fallstudien zur strategischen Quartiersentwicklung	194
5.1 Konzeption der Fallstudien	194
5.1.1 Forschungsfragen und Arbeitsthemen	194
5.1.2 Untersuchungsgegenstand und Case Study Design	195
5.1.3 Auswahl der Fallstudien und Datenerhebung	196
5.1.4 Darstellung der Ergebnisse	201
5.2 Fallstudie A: Die HafenCity in Hamburg	202
5.2.1 Standort- und Projektbeschreibung	202
5.2.2 Planungs- und Entwicklungsprozess der HafenCity	205
5.2.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten	213
5.3 Fallstudie B: Die Südstadt in Tübingen	225
5.3.1 Standort- und Projektbeschreibung	225
5.3.2 Planungs- und Entwicklungsprozess der Südstadt	228
5.3.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten	235
5.4 Fallstudie C: Der Arnulfpark in München	246
5.4.1 Standort- und Projektbeschreibung	246
5.4.2 Planungs- und Entwicklungsprozess des Arnulfparks	248
5.4.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten	255
5.5 Fallstudie D: Der Rebstockpark in Frankfurt am Main	266
5.5.1 Standort- und Projektbeschreibung	266
5.5.2 Planungs- und Entwicklungsprozess des Rebstockparks	268
5.5.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten	277
5.6 Zwischenfazit: Fallübergreifende Schlussfolgerungen	288
 6 Zusammenfassung der Erkenntnisse und Abschluss der Arbeit	295
6.1 Theoretisches Modell zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere	295
6.2 Praxisorientierte Handlungsoptionen für die strategische Entwicklung von Stadtquartieren	301
6.3 Zusammenfassung der Arbeit und Ausblick	309
 Literaturverzeichnis	315
Anhang	394

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schema zum Aufbau der Arbeit.....	9
Abbildung 2: Haus der Immobilienökonomie	10
Abbildung 3: Überblick über die strategische Denkschulen.....	32
Abbildung 4: Differenzierung verschiedener Ebenen der Stadtplanung	34
Abbildung 5: Planungsprozesse in der Stadtplanung und strategischem Management.....	57
Abbildung 6: Mögliche Nutzungsverteilungen in Quartieren.....	72
Abbildung 7: Anteil der Vornutzungen in Bezug auf die Anzahl der Branchen sowie in Bezug auf den Anteil an der Gesamtfläche	73
Abbildung 8: Verschiedene Möglichkeiten öffentlich-privater Zusammenarbeit	75
Abbildung 9: Differenzierung kultureller Nutzungen.....	80
Abbildung 10: Spektrum der Grund- und Erweiterungsnutzungen	81
Abbildung 11: Beispiele hybrider Nutzungen als Mischformen der Grundtypen.	82
Abbildung 12: Private Entwicklertypen nach Kötter.....	87
Abbildung 13: Bedürfnispyramide nach Maslow	101
Abbildung 14: Elemente einer funktionierenden Nahversorgungsinfrastruktur.....	108
Abbildung 15: Elemente einer funktionierenden Nahversorgungsinfrastruktur aus Bewohnersicht inkl. ÖPNV-Anschluss.	109
Abbildung 16: Das Quartier als Lebenswelt in fußläufiger Entfernung.	115
Abbildung 17: Definition des Stadtquartiers	123
Abbildung 18: Zielintegration privater und öffentlicher Entwickler unter dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung.....	128
Abbildung 19: Stärken-Schwächen-Profil für Konkurrenzquartiere.	143
Abbildung 20: Interessegruppen des Stadtquartiers.....	144
Abbildung 21: Milieudifferenzierung 2007 nach Sinus Sociovision.....	146
Abbildung 22: Faktoren der Marktsituation.....	168
Abbildung 23: Faktoren der Quartiersqualität	169
Abbildung 24: Wertschöpfungsstufen in der Quartiers- und Projektentwicklung.....	185
Abbildung 25: Projektmatrixorganisation in der Quartiersentwicklung.....	187
Abbildung 26: Der strategische Kontrollprozess.	191
Abbildung 27: Schema zur strategischen Quartiersentwicklung	192
Abbildung 28: Unterliegende Thesen des Bezugsrahmens.....	193

Abbildung 29: Typen des Fallstudiendesigns.....	196
Abbildung 30: Animiertes Luftbild der HafenCity Hamburg	204
Abbildung 31: Isometrie der Südstadt in Tübingen.....	227
Abbildung 32: Animiertes Luftbild des Arnulfparks München	248
Abbildung 33: Animiertes Luftbild des Rebstockparks Frankfurt am Main.....	268
Abbildung 34: Modell zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere.....	300
Abbildung 35: Synthese von Quartiersqualitäten und Definitionsmerkmalen.....	397
Abbildung 36: Wettbewerbsverfahren nach GRW.....	398
Abbildung 37: Leitfaden der Experteninterviews.....	402

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Städtebauliche Leitbilder des 20. Jh.	53
Tabelle 2: Städtebauliche Leitbilder des 20. Jh. (Fortsetzung).....	54
Tabelle 3: Klassifizierung bestehender Arbeiten zur Quartiersentwicklung	63
Tabelle 4: Entscheidungsstruktur verschiedener Nutzergruppen.....	99
Tabelle 5: Beispiel zur Nutzerwertanalyse der Marktsituation.....	176
Tabelle 6: Beispiel zur Nutzerwertanalyse der Quartiersqualität.	177
Tabelle 7: Zusammenfassung der Nutzerwertanalyse verschiedener Quartiere.	177
Tabelle 8: Auswahl der Fallstudien	199
Tabelle 9: Übersicht zur HafenCity in Hamburg.....	202
Tabelle 10: Übersicht zur Südstadt in Tübingen.....	225
Tabelle 11: Übersicht zum Arnulfpark in München	246
Tabelle 12: Übersicht zum Rebstockpark in Frankfurt am Main.....	266
Tabelle 13: Untersuchte Planning-Performance-Studien.....	394
Tabelle 14: Untersuchte Planning-Performance-Studien (Fortsetzung)	395
Tabelle 15: Untersuchte Meta-Analysen zu Planing-Performance-Studien	396
Tabelle 16: Methoden kooperativer Planung.....	399
Tabelle 17: Auswahl der Experten innerhalb der Fallstudien.....	401

Abkürzungsverzeichnis

AS&P	=	Albert Speer & Partner
B-Plan	=	Bebauungsplan
BauGB	=	Baugesetzbuch
BBR	=	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BfLR	=	Bundforschungsanstalt für Landesplanung und Raumordnung
BGF	=	Brutto-Grundfläche
BMVBS	=	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BSU	=	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt Hamburg
ExWoST	=	Experimenteller Wohnungs- und Städtebau
CREM	=	Corporate Real Estate Management
DB AG	=	Deutsche Bahn AG
DB Imm	=	Deutsche Bahn Immobiliengesellschaft mbH, heute aurelis Real Estate GmbH & Co. KG
Difu	=	Deutsches Institut für Urbanistik
EIM	=	Eisenbahnimmobilienmanagement, heute Vivico Real Estate GmbH
FNP	=	Flächennutzungsplan
Frankfurt a.M.	=	Frankfurt am Main
g.e.b.b.	=	Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb GmbH
GFZ	=	Geschossflächenzahl
GG	=	Grundgesetz
GHS mbH	=	Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung mbH, heute HafenCity GmbH
GRZ	=	Grundflächenzahl
Hbf.	=	Hauptbahnhof

HCU	=	HafenCity Universität
HHLA	=	Hamburger Hafen und Logistik AG
IO	=	Industrial Organization
IÖ	=	Immobilienökonomie
Jh.	=	Jahrhundert
LPlG	=	Landesplanungsgesetz
MBV	=	Market-Based View
MIV	=	motorisierter Individualverkehr
KiTa	=	Kindertagesstätte
KMU	=	kleine und mittlere Unternehmen
LH München	=	Landeshauptstadt München
PPP	=	Public-Private Partnership oder öffentlich-private Kooperation
PREM	=	Public Real Estate Management
RBV	=	Resource-Based View
ROA	=	Return on Assets
ROI	=	Return on Investment
ROG	=	Raumordnungsgesetz
RPW	=	Richtlinien für Planungswettbewerbe
SGB	=	Sozialgesetzbuch
SGF	=	Strategisches Geschäftsfeld
SoBoN	=	Soziale gerechte Bodennutzung
STEB	=	Stadtentwicklungsbehörde Hamburg, heute BSU
SVE-Paradigma	=	Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma
VwVfG	=	Verwaltungsverfahrensgesetz

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„*Stadtbrachen* sind seit dem wirtschaftlichen und politischen Umbruch der neunziger Jahre des zu Ende gegangenen Jahrhunderts eine immer häufigere Alltagserscheinung.“¹ Die *Stadt* lässt sich dabei als ein räumlich und baulich verdichtetes System bedeutender gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Nutzungen zum Ziel der materiellen und immateriellen Wertschöpfung beschreiben.² Unter *Brachen* sind wiederum „aufgegebene [...] Grundstücke [...], die bisher keiner optimalen neuen Nutzung zugeführt wurden und betriebliche Reserveflächen, die von den Unternehmen nicht mehr benötigt werden“³ zu verstehen. Aus der Synthese ergibt sich die Relevanz von Brachen innerhalb des städtischen Systems als „Bruchstellen in der Geschichte der Stadt“.⁴ Bezeichnend ist dabei die geschätzte Größe von 49.000 ha bracher Flächen in Deutschland, womit in 45 % aller deutschen Kommunen Wiedernutzungspotenziale in Gestalt von Brachflächen existieren.⁵

Die Ursachen dieser Entwicklungen liegen vor allem im Wandel von einer Industriegesellschaft hin zu einer postindustriellen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft begründet. Als Folge entspringen knapp 40 % der Brachflächen aus den Veränderungen im produzierenden Gewerbe.⁶ Aus der Steigerung der Produktivität, jedoch auch der Kosten des Faktors Arbeit ergeben sich zwei Konsequenzen: Einerseits können arbeitsintensive Produktionsstufen über Automatisierung substituiert oder in günstigere Gebiete verlegt werden.⁷ Andererseits steigen über steigende Grundstückswerte innenstadtnaher Flächen implizit auch die Opportunitätskosten des vorhandenen Produktionsstandortes.⁸ Dies führt bereits seit Anfang der

¹ Feldtkeller (2001a), S. 7. Hervorhebungen nachträglich.

² Vgl. Schäfers/Kunz (2006), S. 16; Benevolo (2000), S. 6; Diese Elemente der Stadt und besonders die Funktion der Bildung eines Mehrwerts hebt auch Simmel hervor. Vgl. Dangschat (1994), S. 337.

³ Kahnert (1988), S. 7f. prägte damit die Definition des Bundesamts für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Diese Definition liegt auch dieser Arbeit zu Grunde, wobei in einem weitgefassten Verständnis von Hennings/Dobberstein (2005), S. 153 auch militärische Konversionsflächen gemeint sind. Für eine tief greifende definitorische Erörterung vgl. Hoffmann/Zehner (2002), S. 13f.

⁴ Feldtkeller (2001a), S. 7.

⁵ Vgl. Beckmann et al. (2004), S. 66f. Hinsichtlich der Erhebungen bestehen unter Berücksichtigung der Methoden teilweise gravierende Unterschiede. Vgl. Dransfeld et al. (2002), S. 19-21. So schätzt das Umweltbundesamt einen Bestand im Jahr 2000 von 139.000 ha. Jering et al (2003), S. 3.

⁶ Vgl. Beckmann et al. (2004), S. 68.

⁷ Vgl. Fellner/Gestring (1990), S. 35-37. Verstärkt wird dies zudem durch die Entkoppelung von Wertschöpfungsketten in einzelne Produktionsstufen. Vgl. Klodt/Maurer/Schimmelpfennig (1997), S. 57.

⁸ Vgl. Sassen (1994), S. 135-141.

1980er-Jahre in Hinblick auf langfristige unternehmerische Standortentscheidungen zur Verlagerung oder Aufgabe von innenstadtnahen industriellen Nutzungen in kostengünstigere Regionen.⁹

Ein weiterer Ursprung von Brachflächen liegt im Bereich der Verkehrs- und Infrastrukturnutzung. Allen voran sind dabei Flächenpotenziale zu nennen, welche durch die Privatisierung der Deutsche Bahn AG (DB AG) im Rahmen der Bahnreform 2004 und der damit zusammenhängenden, ökonomischen Verwertung des nicht betriebsnotwendigen Immobilienbestandes entstanden.¹⁰ Die Größe der Areale, deren Lagequalitäten und daraus resultierende Anhaltspunkte für eine potenzielle Verwertbarkeit sind aufgrund des Spektrums zwar kaum zu bestimmen¹¹, jedoch existieren eine Reihe sehr hochwertiger, innerstädtischer Flächen von ehemaligen Bahnhöfen oder bahnhofsnahen Nutzungen mit erheblichem Entwicklungspotenzial.¹² Ferner sind den Verkehrs- und Infrastrukturflächen auch Hafenanlagen zuzurechnen. Der stetige Rückgang des maritimen Wirtschaftssektors und die steigende „Containerisierung“¹³ führen zur Aufgabe oder zur Verlagerung der maritimen Infrastrukturen und haben in verschiedenen Hafenstädten Flächen von bedeutender Größe und oftmals auch Lage freigesetzt.¹⁴

Weitere Quellen stellen mit 35 % aller deutschen Brachflächen ehemals militärische Areale dar, wobei deren Entstehungsgrund weniger in wirtschaftlichen als vielmehr in geopolitischen Veränderungen seit dem Ende des Kalten Krieges liegt.¹⁵ Die Reduzierung der Bundeswehr innerhalb des Ressortkonzepts Stationierung, sowie der Abzug alliierter Streitkräfte führten seit Beginn der 90er-Jahre zu einem umfangreichen Entmilitarisierungsprozess und so zur Entstehung von Konversionsflächen. Jedoch befinden sich nur etwa 10 % der militärischen Flächen in innerstädtischen Gebieten und bergen somit nur in eingeschränktem Umfang Entwicklungsmöglichkeiten.¹⁶ Neben diesen hauptsächlichen Quellen innerstädtischer

⁹ Vgl. Häußermann/Siebel (1987), S. 8-10; Dohse et al. (2004), S. 43; Sommer/Hess (2006), S. 1.

¹⁰ Vgl. Renner (2004), S. 540.

¹¹ Vgl. Beckmann/Perian/Wulfhorst (1999), S. 11.

¹² Vgl. Renner (2004), S. 544-545.

¹³ Mit dem Begriff „Containerisierung“ wird die zunehmende Standardisierung der Schiffsladung in Containern beschrieben. Dies birgt maßgebliche Effizienzvorteile, führt jedoch zu Schiffen, die aufgrund der Größe und des Tiefgangs bestehende innerstädtische Häfen oftmals nicht mehr anfahren können. Vgl. Hoyle (2000), S. 395 sowie Witthöft (2004).

¹⁴ Vgl. Jäger (1996), S. 18-20; Schubert (2002), S. 22; Deeke (2002), S. 40-47.

¹⁵ Vgl. Grave (1995), S. 13.

¹⁶ So werden von rund 271.000 ha nur 31.000 ha als städtebaulich relevant eingestuft. Vgl. Kötter (1998b), S. 38; Friedrich-Ebert-Stiftung (1995), S. 29; Tilkorn (2005).

Brachflächen ergeben sich weitere Areale durch unterschiedliche innerstädtische Nutzungen. Beispiele sind vor allem ehemalige Messestandorte, Schlachthöfe oder andere großflächige Industrienutzungen.¹⁷

Dem gegenüber stehen verschiedene gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungen, die besonders seit den letzten Jahren zu einer erhöhten Flächennachfrage innerhalb der Städte geführt haben. Hinsichtlich der Arbeits- und Unternehmensumwelt wandelt sich die Stadt nach über 100 Jahren der industriellen und emissionsstarken Fertigung zum Produktionsstandort mit hochwertigen Arbeitsplätzen und es lässt sich ein Trend der Unternehmen zurück in die Stadt feststellen.¹⁸ So ist in fast allen deutschen Großstädten seit Mitte der 90er-Jahre eine überdurchschnittliche Beschäftigungsentwicklung ablesbar.¹⁹ Einerseits können Unternehmen die steigende Komplexität der Arbeitsprozesse und die damit einhergehende Kollaboration verschiedener Akteure nur zu einem bestimmten Teil auf dezentrale Weise darstellen und es zeichnet sich eine Tendenz der Agglomeration wissensintensiver Arbeitsprozesse in Städten bzw. einzelnen Quartieren ab.²⁰ „Proximity, in physical, cultural, and contextual terms, of customers, core suppliers, rivals, and factor supplying institutions is valuable [...] because of its influence on the flow of information, the nature of interchange, and motivation.“²¹

Andererseits besteht auch seitens der Angestellten des tertiären Sektors ein stetiger Trend zur städtischen Umgebung als Wohn- und Arbeitsstandort.²² Dies begründet sich aus der Möglichkeit, berufsbezogene, informelle persönliche Netzwerke aufzubauen. Die Nähe zu „Gleichgesinnten“ und daraus möglicherweise resultierende berufliche Perspektiven und Vorteile entwickeln sich dabei analog zur räumlichen Zusammenarbeit im unternehmerischen Kontext zunehmend zu einem städtischen Standortvorteil.²³ Die Innenstadt wird in der Informationsgesellschaft wieder zur Plattform für Innovationen und sozialen Diskurs. Darüber hinaus wird vor dem Hintergrund der Entwicklung von einer strukturell differenzierten Gesellschaft hin zu einer Milieu- und Lebensstilgesellschaft²⁴ vor allem die Wohnfrage zu-

¹⁷ Zu einer quantitativen Übersicht vgl. vor allem Kapitel 3.2.2.3.

¹⁸ Vgl. Brühl et al. (2005), S. 39; DV aktuell (2004), S. 5.

¹⁹ Vgl. Geppert/Gornig (2003), S. 411-413.

²⁰ Vgl. Sassen (1994), S. 141-142; Läpple (2004), S. 71-72.

²¹ Porter (1994), S. 37. Auch wenn Porter mit „proximity“ stärker nationale und regionale Aspekte anspricht, ist die Aussage durchaus auf die Stadt anwendbar. Vgl. hierzu Läpple (2004), S. 71.

²² Vgl. Läpple (2004), S. 74-75.

²³ Vgl. Brühl et al. (2005), S. 43-44.

²⁴ Vgl. Berger (2006), S. 73.

nehmend zu einer Persönlichkeitsentscheidung. „Es besteht für immer mehr Menschen die Möglichkeit, ihre jeweils spezifischen Lebensvorstellungen mit ihren Wohnwünschen in Einklang zu bringen.“²⁵

Aus der Synthese der genannten Trends lassen sich sowohl aus Sicht des Angebotes an Entwicklungsflächen als auch der Nachfrage potenziell vorhandener Flächennutzer weit reichende Entwicklungspotenziale ablesen, insbesondere innenstadtnaher Brachflächen. Durch die Größe der Flächen, das Entwicklungsziel und die zeitliche Dimension wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff „neue Stadtquartiere“ verwendet.²⁶ Bei der Planung und Umsetzung eines solchen Vorhabens entstehen einige zentrale Herausforderungen, jedoch gleichzeitig auch Chancen: Einerseits muss ein städtebaulich ansprechender und urbaner Ort geschaffen werden, der die vorhandenen städtischen Strukturen sinnvoll weiterentwickelt, sowie den Anforderungen und Bedürfnissen der verschiedenen Nutzer im Sinne der Sicherung des Allgemeinwohls aus sozialer und ökologischer Sicht genügt. Andererseits muss eine wirtschaftlich nachhaltig erfolgreiche Entwicklung entstehen, die dabei den notwendigen stadtentwicklungspolitischen und planungsrechtlichen Vorgaben entspricht.²⁷

Als Entwicklungsträger dieser Maßnahmen kommt dabei per Gesetz zunächst die Kommune infrage. Als Trägerin der Planungshoheit obliegt es ihr, die Stadt adäquat weiterzuentwickeln und in diesem Rahmen Flächen für verschiedene Nachfrager anzubieten.²⁸ Vor dem Hintergrund eines anhaltend hohen Siedlungsflächenverbrauchs ist es zudem innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“ das bundespolitische Ziel, den Verbrauch zu senken, was die Nachnutzung von Brachflächen unterstreicht.²⁹ Zudem sehen sich Kommunen einem zunehmenden interkommunalen Standortwettbewerb ausgesetzt und müssen darin ein attraktives und einzigartiges Profil entwickeln.³⁰ Die Revitalisierung von innerstädtischen Brachflächen birgt dabei die Möglichkeit der Schaffung umfangreicher neuer

²⁵ Brühl et al. (2005), S. 27.

²⁶ Dabei kann vorweggegriffen werden, dass der Begriff des „neuen Stadtquartiers“ durch das BBR geprägt wird und gegenüber anderen, noch zu erläuternden Erscheinungsformen ebendiesen Fall der Entwicklung auf Brachflächen beschreibt. Vgl. BBR (2007a), S. 3f. sowie Kapitel 3.1.

²⁷ Vgl. Schmals (2001b), S. 173.

²⁸ Mit dem Terminus „Planungshoheit“ wird innerhalb des Prinzips der kommunalen Selbstverwaltung das grundgesetzliche Monopol der Kommunen zur baulichen Entwicklung ihres Hoheitsgebiets beschrieben. Vgl. Art. 28 II GG, § 1 III BauGB, sowie erläuternd v.a. Kapitel 2.2.3.1.

²⁹ So beziffert das Statistische Bundesamt im Jahr 2005 eine tägliche Zunahme der Siedlungsfläche von 114 ha. Vgl. Statistisches Bundesamt (2006). Dabei zeichnet sich trotz der Bestrebungen einer Reduzierung ein eher steigender Trend ab Vgl. Renner (2004), S. 540.

³⁰ Vgl. Wachten/Nadrowski (2005), S. 321; Vgl. Fellner/Gestring (1990), S. 46.

Wohn- und Arbeitswelten im Innenbereich. Jedoch bestehen verschiedene Gründe, weshalb dafür bisweilen nur bedingt brachgefallene Flächen verwendet werden. Unter den bedeutendsten Hemmnissen rangieren dabei Konflikte mit nicht öffentlichen Grundstückseigentümern, die Gefahr von Altlasten sowie mangelnde personelle und fachliche Entwicklungsressourcen.³¹ Erschwerend wirkt dabei maßgeblich die anhaltend defizitäre Haushaltssituation.³²

Demgegenüber existieren in Deutschland privatwirtschaftliche Entwicklungsunternehmen, die innerhalb der immobilienwirtschaftlichen Tätigkeit ein breites Spektrum inhaltlicher und prozessualer Kompetenz aufgebaut haben und dadurch auch komplexe Projektherausforderungen lösen können. Innerhalb der privaten Tätigkeit sind sie fortwährend auf der Suche nach rentablen Investitions- und Entwicklungsobjekten. Die Entwicklung innerstädtischer Brachflächen stellt dementsprechend auch für sie eine bedeutende und möglicherweise profitable Entwicklungsoption dar. Dabei existieren jedoch ebenfalls einige inhärente Hindernisse, wie einerseits ein überproportional langer Entwicklungshorizont, der verschiedene Projektrisiken impliziert. Beispiele sind immobilienprojektspezifische Risiken wie das Entwicklungsrisiko, das Prognose- und Planungsrisiko, das Kostenrisiko, das Baugrundrisiko, das Genehmigungsrisiko sowie nicht zuletzt das erhebliche Zeitrisko. Zusätzlich erschwert wird dies durch erhebliche Investitionsvolumina der Quartiersentwicklung gegenüber der Einzelprojektentwicklung.³³

Somit entstehen innerhalb der Quartiersentwicklung einerseits Herausforderungen, die nicht durch betriebswirtschaftliches, ingenieurwissenschaftliches oder rechtliches Wissen isoliert zu beantworten sind, was die Heranziehung eines interdisziplinären Ansatzes voraussetzt.³⁴ Andererseits können sich aufgrund unterschiedlicher Entwicklungshemmnisse oftmals weder öffentliche Institutionen noch private Unternehmen in die Lage versetzen, alleine die Entwicklung eines Stadtquartiers zu forcieren und entsprechende Potenziale umfassend umzusetzen. Die Quartiersentwicklung erfordert hingegen „den differenzierten Einsatz eines breiten Spektrums formeller und informeller Planungsinstrumente vor dem Hintergrund einer langfristigen Gesamtstrategie.“³⁵ Zur Entwicklung reicht es folglich keineswegs, Quartiere

³¹ Vgl. Beckmann et al. (2004), S. 70.

³² Vgl. Fellner/Gestring (1990), S. 43.

³³ Zu Risiken in der Projektentwicklung vgl. Isenhöfer (1999), S. 92-108.

³⁴ Vgl. Schulte/Schäfers (2005), S. 58.

³⁵ Friedrich-Ebert-Stiftung (1995), S. 30-31.

lediglich aus einer einzigen disziplinären oder institutionellen, meist operativ gesteuerten Perspektive zu sehen. „Hinzukommen muss ein strategischer Faktor, der bewirkt, dass der geschaffene Rahmen auch wirklich baulich ausgefüllt und mit städtischem Leben erfüllt wird.“³⁶ Ein entsprechender Ansatz zur interdisziplinären und interorganisatorischen Integration vielfältiger Zielsetzungen bei Berücksichtigung eines genannten, übergreifenden strategischen Kalküls existiert jedoch bisweilen nicht. Deutlich erschwert wird dies ferner durch die Tatsache, dass kein einheitliches und tief greifendes Verständnis über den Betrachtungsgegenstand „neues Stadtquartier“ und seine Ausprägungen und Qualitäten existiert.

So verfolgt die vorliegende Arbeit zwei Zielsetzungen. Zunächst wird das Quartier aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Erscheinungsformen und inhaltliche Aspekte werden dabei analysiert. Das Ergebnis ist die Ableitung eines differenzierten und umfassenden Definitionsansatzes des neuen Stadtquartiers. Darauf aufbauend wird durch Synthese stadtplanerischer Inhalte sowie immobilienökonomischer und allgemein betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse und Methoden ein Ansatz zur strategischen Planung und Entwicklung von innerstädtischen Stadtquartieren abgeleitet, der die Komplexität des Prozesses reduziert, verschiedene Zieldimensionen integriert und damit der Forderung eines strategischen Ansatzes Rechnung trägt. Als konzeptionelle Grundlage dient der Ansatz des strategischen Managements innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.³⁷

1.2 Gang der Untersuchung

Die Arbeit untergliedert sich in sechs sachlogisch aufeinander aufbauende Abschnitte. Im Anschluss wird dazu in Kapitel 1.3 eine vertiefende, theoretische Einordnung unternommen und die Arbeit innerhalb des „Hauses der Immobilienökonomie“³⁸ als theoretischer Forschungsansatz klassifiziert. Kapitel 1.4 bewertet die Arbeit wiederum hinsichtlich der forschungsmethodischen Herangehensweise und spannt damit den erkenntnisspezifischen Bogen der Gesamtuntersuchung.

Kapitel 2 erläutert als Folge des interdisziplinären Forschungsgebietes die beiden unterliegenden Disziplinen. Kapitel 2.1 widmet sich dabei zunächst den Konzepten des strategischen Managements. Ziel ist es darin einerseits, für die Beantwortung der Forschungsfragen rele-

³⁶ Feldtkeller (2001c), S. 21.

³⁷ Aufgrund der institutionellen und interdisziplinären Komplexität dieser Zielsetzungen beschränkt sich diese Arbeit regional wie inhaltlich vorwiegend auf den deutschsprachigen Raum.

³⁸ Zum Haus der Immobilienökonomie vgl. Schulte/Schäfers (2005), S. 59-66.

vante Konzepte zu extrahieren. Andererseits werden verschiedene empirische Studien untersucht, um die potenzielle Anwendbarkeit dieser Konzepte als Basis der Arbeit zu validieren. Kapitel 2.2 fokussiert dann auf die Stadtplanung als Forschungs- und Arbeitsfeld. Neben definitorischen und theoretischen Abgrenzungen wird der Fokus vor allem auf aktuelle Fragen gelegt und die Relevanz der Quartiersentwicklung aus verschiedenen Perspektiven aufgezeigt. Das Zwischenfazit in Kapitel 2.3 zeigt die Parallelen der beiden Forschungsgebiete auf und definiert in einer Synthese die theoretische Basis der strategischen Quartiersentwicklung als Ausgangssituation.

Kapitel 3 behandelt mit der Definition des Stadtquartiers nunmehr die erste Zielsetzung der Arbeit. Aufgrund des uneinheitlichen Verständnisses in der stadtplanerischen Forschung und Praxis werden in Kapitel 3.1 zunächst einige Einschränkungen vorgenommen, der Fokus auf das sog. „neue Stadtquartier“³⁹ gelegt und vor diesem Hintergrund eine Analyse der bestehenden Literatur unternommen. Kapitel 2.2 adressiert gemäß der interdisziplinären Herangehensweise danach stadtplanerische Aspekte des Stadtquartiers. Im Einzelnen bedeutet dies eine Differenzierung von anderen städtischen Erscheinungsformen und eine Typologisierung anhand verschiedener Betrachtungsperspektiven. Kapitel 2.3 problematisiert mit einer typologischen und institutionellen Sichtweise zwei maßgebliche immobilienökonomische Facetten von Stadtquartieren. Das Kapitel schließt wiederum mit einer auf den gewonnenen Erkenntnissen basierenden Quartiersdefinition. Dabei werden verschiedene Definitionsmerkmale herausgearbeitet und zwischen baulich-strukturellen und immateriellen Aspekten des Stadtquartiers differenziert. Die Kapitel 2 und 3 bilden wiederum die notwendigen Grundlagen für die weitergehende Forschung.

Kapitel 4 zielt mit der Herleitung eines strategischen Ansatzes zur Entwicklung innerstädtischer Stadtquartiere auf die Bearbeitung der zweiten Zielsetzung ab. Kapitel 4.1 definiert die Schaffung einer strategischen Ausgangssituation. Im Zentrum steht hier die Erforschung der Funktionen und Ausprägungen einer Quartiersvision. Kapitel 4.2 befasst sich wiederum mit der Ausgestaltung und Durchführung strategischer Analysen. In Anlehnung an das strategische Management gewährleisten eine nach innen gerichtete Unternehmensanalyse und ein nach außen gerichteter Marktfokus eine entsprechend umfangreiche Perspektive zur Bewertung des Status quo. Dabei wird in Bezug auf den Betrachtungsgegenstand die Umweltperspektive einer weiteren Differenzierung zwischen einer institutionellen und einer

³⁹ Vgl. BBR (2007a), S. 3f.

marktspezifischen Sicht unterworfen. Analog gliedert sich die Innenperspektive in eine unternehmerische und eine quartiersspezifische Perspektive. Basierend darauf adressiert Kapitel 4.3 die Ableitung strategischer Entwicklungsoptionen. Dazu werden zunächst eine Kalibrierung des quartiersspezifischen Strategieverständnisses vorgenommen, danach mit der Definition des strategischen Zielsystems maßgebliche inhaltliche Qualitäten des Stadtquartiers definiert und abschließend Alternativen der Strategiegenerierung aufgezeigt. Dabei gilt es u.a. herauszustellen, dass die Anwendung von in der Strategielehre weit verbreiteten Normstrategien in der Quartiersentwicklung nicht übertragbar scheint und daher allenfalls Rahmenbedingungen der Strategiefindung gesetzt werden können. Kapitel 4.4 zeigt folglich einige Methoden der Strategiewahl auf und problematisiert damit einen oftmals vernachlässigten Arbeitsschritt. Kapitel 4.5 differenziert verschiedene Aspekte der Strategieimplementierung. Dabei werden einerseits Kriterien und Alternativen der Prozess- und Projektorganisation aufgezeigt und danach Methoden der strategischen Kontrolle als Gewährleistung einer prämissenkonformen und zielorientierten Umsetzung definiert. Das Zwischenfazit fasst die einzelnen Prozessschritte in einem grafischen Schema als Bezugsrahmen der Arbeit zusammen.

Die empirische Analyse in Kapitel 5 hat nunmehr das generelle Ziel, die bis zu diesem Punkt aus der Theorie vorhandenen Erkenntnisse zu erweitern und zu kalibrieren. Dies impliziert sowohl das unterliegende Quartiersverständnis (Kapitel 3) als auch den strategischen Entwicklungsansatz samt den dort definierten Quartiersqualitäten (Kapitel 4). Nachdem in Kapitel 5.1 das empirische Forschungsdesign erläutert wird, untersuchen die folgenden Kapitel 5.2-5.5 vier systematisch ausgewählte Fallstudien innerhalb Deutschlands. Das Kapitel schließt mit fallstudienübergreifenden Schlussfolgerungen.

Kapitel 6 bildet mit einer Anpassung des theoretischen Rahmens der Arbeit sowie mit der Formulierung einiger Handlungsoptionen für die Praxis den Abschluss der Arbeit. Eine Zusammenfassung hebt die hauptsächlichen Erkenntnisse der Arbeit hervor, ein Ausblick zeigt Bereiche weiteren Forschungsbedarfs auf.

Abbildung 1: Schema zum Aufbau der Arbeit

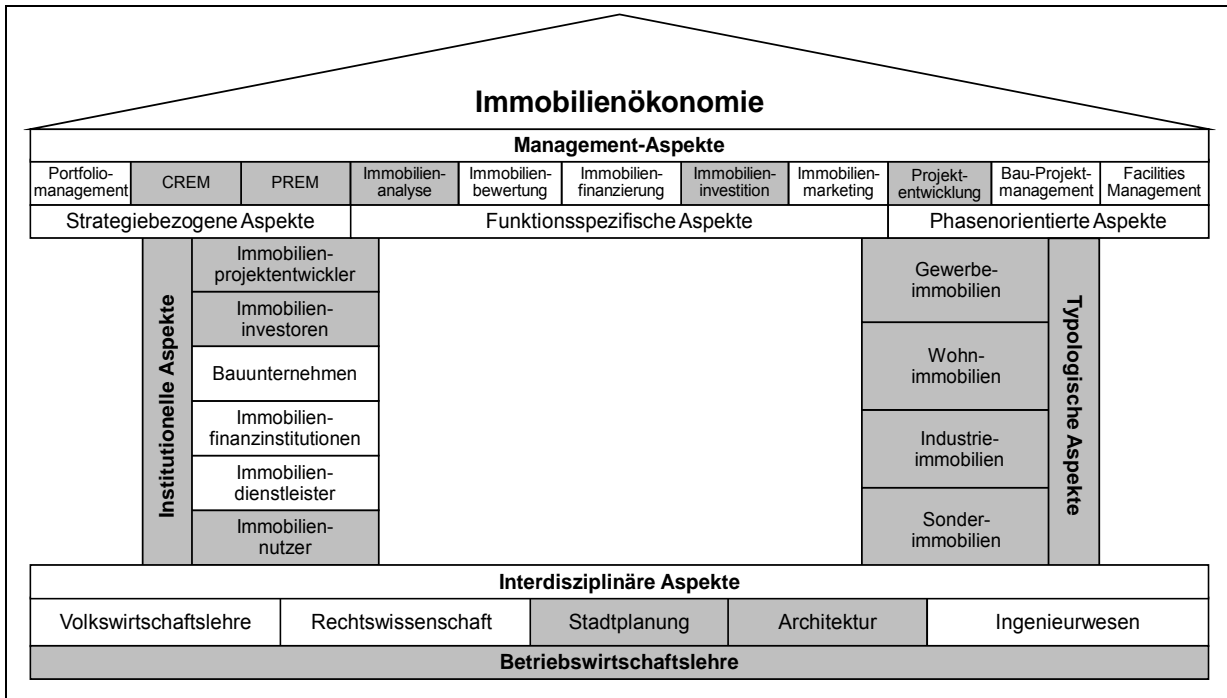
Quelle: Eigene Abbildung.

1.3 Theoretische Einordnung

Die theoretische Einordnung der Arbeit orientiert sich an dem „Haus der Immobilienökonomie“ (IÖ), welches verschiedene Themenkomplexe der immobilienökonomischen Forschung

vereint.⁴⁰ Ähnlich entwickelt sich auch der Erkenntnisverlauf dieser Arbeit entlang des Hauses der Immobilienökonomie.

Abbildung 2: Haus der Immobilienökonomie



Quelle: Schulte/Schäfers (2005), S. 58.

Die Basis bilden dabei die interdisziplinären Aspekte – ausgehend von der Betriebswirtschaftslehre – die in der vorliegenden Arbeit wiederum durch die Anwendung des strategischen Managements als eine der betriebswirtschaftlichen Kerndisziplinen gebildet wird. Dabei findet innerhalb der interdisziplinären Herangehensweise eine Synthese mit weiteren Wissenschaftsgebieten statt. Innerhalb der Quartiersentwicklung sind dies vor allem Architektur und Stadtplanung, wobei sich hieraus im gleichen Zuge wieder weitere Schnittmengen ergeben, die entsprechende Berücksichtigung finden müssen. Dazu zählen neben den genannten Disziplinen auch zentrale Erkenntnisse der soziologischen Forschung, welche sich zwar nicht in der grafischen Darstellung abzeichnen, jedoch in die jüngste Forschung vermehrt integriert werden.⁴¹ Eine entsprechende interdisziplinäre Basis wird auch im folgenden Kapitel 2 dieser Arbeit gebildet.

⁴⁰ Vgl. Schulte/Schäfers (2005), S. 58. Eine interdisziplinäre Herangehensweise zeichnet sich dabei auch auf internationaler Ebene ab. Vgl. Roulac (2002), S. 11-13.

⁴¹ Vgl. hierzu Gerstner (2008), S. 10f.

Die Berücksichtigung institutioneller sowie typologischer Aspekte erfolgt vor allem in der Definition des Stadtquartiers in Kapitel 3. Dabei wird einerseits das Stadtquartier an sich als Typologie in verschiedenen Ausprägungen beleuchtet. Andererseits sind darüber hinaus innerhalb des nutzungsgemischten Quartiers per definitionem potenziell sämtliche Typologien relevant. Aus institutioneller Sicht liegt der Schwerpunkt zum einen auf dem Projektentwickler als Anbieter des Stadtquartiers, wobei hier einige spezifische Abgrenzungen hinsichtlich der Natur und Ausprägung des Quartiersentwicklers im Spannungsfeld öffentlicher und privater Institutionen sowie der Rolle „klassischer“ Projektentwickler innerhalb des Umsetzungsprozesses vorgenommen werden müssen. Zum anderen stehen auf Nachfrageseite Immobilieninvestoren als Eigentümer des Quartiers, und Immobiliennutzer als Quartiersnutzer, wobei vor allem Letztgenannte aufgrund der vielfältigen Ausprägungen und daraus resultierenden Anforderungen und Bedürfnissen an die Stadt eine gehobene Rolle spielen.⁴²

Basierend auf diesen Säulen, berührt die strategische Entwicklung neuer Stadtquartiere aus Managementsicht einige weitere Themenbereiche. Strategiebezogene Aspekte kommen vor allem hinsichtlich der Herkunft von Brachflächen aus dem Corporate Real Estate Management (CREM) oder Public Real Estate Management (PREM) zur Geltung und wirken sich nicht zuletzt auf die organisatorische Ausgestaltung hinsichtlich der Projektträgerschaft der Quartiersentwicklung aus. Aus Sicht funktionspezifischer Aspekte werden vor allem Fragen der Immobilienanalyse und des -marketings innerhalb des strategischen Entwicklungsprozesses berührt. Aus phasenorientierter Sicht ist die Quartiersentwicklung besonders im Bereich der Projektentwicklung einzuordnen.

1.4 Forschungsmethodisches Vorgehen

Das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit resultiert aus der theoretischen Ausgangssituation sowie der daraus formulierten Zielsetzung. Aus forschungsmethodischer Perspektive handelt es um die Generierung neuer Thesen bzw. die Herleitung einer Theorie in Bezug auf den Betrachtungsgegenstand „neues Stadtquartier“ und somit um ein qualitatives Forschungskonzept: Innerhalb eines explorativen Vorgehens kommt es zu einer Verbalisierung

⁴² Vgl. Schulte (2006), S. 38f.

der beobachteten Erfahrungsrealität.⁴³ MAYRING definiert weitere, auch die vorliegende Untersuchung prägende Merkmale qualitativer Forschung:

- *Einzelfallbezogenheit*: Die Fokussierung der Forschung geht zunächst stets von dem einzelnen Quartier aus. Dabei wird versucht, erklärende Merkmale in Bezug auf das Stadtquartier zu identifizieren. Ziel ist es hingegen nicht, durch die quantitative Untersuchung einer breiten Stichprobe entsprechende Erkenntnisse zu belegen.
- *Offenheit*: Die theoretische und methodische Basis wird flexibel hergeleitet. Dabei entsteht ein sukzessiver Erkenntnisgewinn, welcher im weiteren Forschungsprozess stets berücksichtigt und umgesetzt wird.
- *Vorverständnis*: Zur Untersuchung von Stadtquartieren ist ein entsprechendes Grundverständnis des Forschungsgegenstandes unabdingbar. „Statt von Theorien und ihrer Überprüfung auszugehen, erfordert die Annäherung an zu untersuchende Zusammenhänge ‚sensibilisierende Konzepte‘, in die - entgegen einem verbreiteten Missverständnis - durchaus theoretisches Vorwissen einfließt.“⁴⁴
- *Ganzheit*: Das Quartier wird holistisch erfasst und folglich davon abgesehen, einzelne Merkmale isoliert zu untersuchen und vom Ganzen zu differenzieren. Dies ist insbesondere aufgrund der vielfältigen Wirkungszusammenhänge, die eine singuläre Betrachtung einzelner Merkmale ausschließen, notwendig.⁴⁵
- *Argumentative Verallgemeinerung*: Zur Verallgemeinerung einzelfallspezifischer Erkenntnisse des Quartiers werden keine statistischen Methoden herangezogen, sondern vielmehr ein argumentatives Vorgehen gewählt.
- *Betrachtung im Feld*: Das Quartier als Betrachtungsgegenstand kann nicht im Labor rekonstruiert werden. Entsprechende Erkenntnisse lassen sich nur in der realen Umweltsituation erkennen.⁴⁶

Basierend auf dieser Feststellung kommt als übergeordnete Forschungsstrategie, auch als Forschungsdesign verstanden, der Case Study-Ansatz zur Anwendung. Hierbei werden eine

⁴³ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 296.

⁴⁴ Flick (2006), S. 13. Dies sichert hier eine intensive Auseinandersetzung mit der vorhandenen Literatur.

⁴⁵ Vgl. hierzu auch Jessen (1999), S. 5: „Städtebauliche Projekte sind in einen komplexen Wirkungszusammenhang eingebunden.“

⁴⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 24-38; Bortz/Döring (2006), S. 296-302.

oder mehrere Fallstudien herangezogen, „to create theoretical constructs, propositions and/or midrange theory from case-based empirical evidence.“⁴⁷

Der zentrale Vorteil liegt dabei in der Tatsache, dass sie sowohl in der betriebswirtschaftlichen als auch der stadtplanerischen Forschung eine zunehmend geforderte und angewendete Forschungsstrategie darstellen⁴⁸: Sowohl auf Seiten der Entwicklung neuer Quartiere werden Case Studies in der vorhandenen Literatur oft als Forschungsstrategie gewählt.⁴⁹ In Bezug auf das strategische Management stellt wiederum PORTER fest: „Academic journals have traditionally not accepted or encouraged [...] case studies, but the nature of strategy requires it. The greater use of case studies [...] will be necessary for real progress at this stage in the field’s development.“⁵⁰

Eine Unschärfe dieses Ansatzes besteht hinsichtlich des existierenden Vorverständnisses. Während für EISENHARDT innerhalb dieser Forschungsstrategie keine vorhergehende theoretische Fundierung notwendig, gar zielführend ist⁵¹, stellt ein entsprechendes theoretisches Vorwissen nach YIN eine zentrale Voraussetzung dar, um klarer definierte Forschungsfragen formulieren zu können.⁵² Diese Forderung wird auch in vorliegender Arbeit erfüllt: Die literaturbasierte Differenzierung, Analyse und Herleitung einer Definition des neuen Stadtquartiers stellt dabei einerseits eine unumgängliche Spezifizierung des Forschungsgegenstandes sowie einen wichtigen Forschungsbeitrag zur Erweiterung des bestehenden Wissens dar. Aufgrund der Vielfalt der wissenschaftlichen Veröffentlichungen wurde nach dem Prinzip der theoretischen Sättigung vorgegangen.⁵³ Die Formulierung des theoretischen Bezugsrahmens zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere bildet darüber hinaus die Hypothesengrundlage der empirischen Untersuchung.⁵⁴ Diese wiederum hat das Ziel einer Anpassung des literaturbasiert hergeleiteten Bezugsrahmens und der Ableitung praxisorientierter Handlungsoptionen.

⁴⁷ Eisenhardt/Graebner (2007), S. 25.

⁴⁸ Vgl. Yin (2003), S. xiii.

⁴⁹ Vgl. hierzu vor allem die detaillierte Analyse der vorhandenen Literatur in Kapitel 3.1.2.

⁵⁰ Porter (1991), S. 99.

⁵¹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536.

⁵² Vgl. Yin (2003), S. 28-33; Vorwissen reicht von Begriffen und Definitionen bis hin zu vorhandenen theoretischen Konstruktionen. Vgl. auch Sutton/Staw (1995), S. 378; Vgl. Wrona (2005), S. 19.

⁵³ Vgl. Glaser (1998), S. 69.

⁵⁴ Dabei kann ein Bezugsrahmen nach Müller-Böling/Klandt (1996), S. 9-11 als System verschiedener Hypothesen verstanden werden.

2 Strategische Planung im unternehmerischen und stadtplanerischen Kontext

Das folgende Kapitel adressiert die beiden relevanten Theoriekonstruktionen strategisches Management und Stadtplanung in Bezug auf die Entwicklung verschiedener strategischer Planungskonzepte. Strukturell werden dazu zunächst jeweils definitorische Eingrenzungen vorgenommen, danach theoretische Grundlagen der jeweiligen Konzepte erläutert und abschließend aktuelle, praxisbezogene Implikationen aufgezeigt.

2.1 Definitorische Grundlagen des strategischen Managements

Bisweilen existiert keine allgemein anerkannte Theorie des strategischen Managements.⁵⁵ Vielmehr sind verschiedene Entwicklungspfade und Denkschulen entstanden, die sich jedoch oftmals nur schwer differenzieren lassen. Im Folgenden werden daher zunächst die Grundbegriffe des strategischen Managements definiert, um verschiedene theoretische Denkschulen zu beleuchten und basierend auf dem Stand der Forschung das Potenzial für ein in dieser Arbeit anwendbares strategisches Konzept zu analysieren.

2.1.1 Begriff des strategischen Managements

Die Komplexität des *Strategiebegriffs* im betriebswirtschaftlichen Kontext äußert sich bereits auf der Suche nach einer Definition.⁵⁶ So wird ein mangelndes Verständnis auch häufig als Grund für das Scheitern strategischer Konzepte in der unternehmerischen Praxis angesehen und in diesem Zug das strategische Management per se infrage gestellt.⁵⁷ Grundsätzlich geht es im Strategiebegriff um eine übergeordnete, vorteilhafte Positionierung, mit dem Ziel, den Erfolg in der späteren taktischen Umsetzung zu erhöhen.⁵⁸ Die Kunst des strategischen Entscheidens liegt folglich darin, limitierte Ressourcen so einzusetzen, das ein optimales Ergebnis und damit das langfristige Überleben gesichert ist. Dazu sind sowohl die Analyse der eigenen Ausgangslage, als auch das umfassende Wissen der strategischen Umweltbedingungen von Bedeutung.⁵⁹

⁵⁵ Vgl. De Wit/Meyer (2004), S. 3.

⁵⁶ So beschäftigen sich namhafte Autoren fortwährend mit der Frage, was Strategie eigentlich ist. Vgl. bspw. Porter (1996); Mintzberg (1987a, 1987b), Whittington (2001). Welge/Al-Laham (1992), S. 166-169 geben einen Überblick über zahlreiche deutschsprachige und internationale Strategiedefinitionen.

⁵⁷ Vgl. Mitreanu (2006), S. 96.

⁵⁸ Vgl. Hinterhuber (1990), S. 4 sowie Hinterhuber (1990), S. 3-47 zu einer historischen Erörterung.

⁵⁹ Vgl. Bea/Haas (2005), S. 8-15; Pümpin/Geilingner (1988), S. 11.

Diese Ideen bilden die Basis des sog. klassischen Strategieverständnisses.⁶⁰ Übergeordnetes Ziel ist die langfristige Sicherung des unternehmerischen Erfolges⁶¹, wobei Strategien ein konsistentes und hierarchisches System von Maßnahmen zur Erfolgssicherung bilden. Dabei werden einerseits Aussagen zur externen Unternehmensumwelt und der Positionierung des Unternehmens gemacht. Andererseits identifiziert die Innenperspektive unternehmerische Ressourcen und Potenziale für den Erfolg.⁶²

Weiterführend unterscheidet MINTZBERG Strategien nach deren Intention und erklärt diese mit den „Five Ps for Strategy“: Die *Strategie als Plan* gleicht dem bereits genannten klassischen Strategieverständnis. Strategien werden verstanden als „some sort of consciously intended course of action, a guideline [...] to deal with a situation.“⁶³ Damit handelt es sich um eine a priori definierte „Weg-Zielbeschreibung“⁶⁴, die in manchen Fällen auch in unternehmerischen Dokumenten oder Plänen festgeschrieben wird. Diesem Verständnis sehr nah ist die *Strategie als Trick* („Ploy“), wobei es sich vielmehr um intendierte Handlungen handelt, die von dem tatsächlichen Plan ablenken sollen. Durch Finten werden gegenüber dem Wettbewerb Handlungen vorgetäuscht, um die eigene Wettbewerbsposition vor Nachahmungen zu schützen. Die *Strategie als Pattern* ist eine erkennbare Regelmäßigkeit und Zielgerichtetheit unternehmerischen Handelns und damit die Realisierung einer bestimmten Strategie. Sie äußert sich demnach in einer Reihe verschiedener Verhaltensweisen, bspw. in Produkten oder Entscheidungen. Wichtig dabei ist, dass das jeweilige Verhalten nicht unbedingt geplant sein muss.⁶⁵ In diesem Zusammenhang steht auch das Konzept der emergenten Strategien als Strategien, die ungeplant im Laufe des Handelns realisiert werden.⁶⁶ Da es sich hierbei um eine Grundfrage der strategischen Forschung handelt, wird darauf später explizit eingegangen. *Strategie als Position* beschreibt die Integration des Unternehmens im Markt- und Wettbewerbsumfeld. Ziel der strategischen Positionierung ist die Anpassung an die jeweiligen Umweltverhältnisse, was auch mit dem Terminus des „strategic fit“ beschrieben wird.⁶⁷ Die umweltbezogene Positionierung spielt auch im Strategieverständnis von PORTER eine entscheidende Rolle. „Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a

⁶⁰ Welge/Al-Laham (2008), S. 12-19 definieren das klassische Strategieverständnis.

⁶¹ Vgl. Bea/Haas (2005), S. 50.

⁶² Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 13-15.

⁶³ Mintzberg (1987a), S. 11.

⁶⁴ Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 20.

⁶⁵ „Plans may go unrealized, while patterns may appear without preconception.“ Mintzberg (1987a), S. 13.

⁶⁶ Vgl. Mintzberg/Waters (1985), S. 257-270.

⁶⁷ Vgl. Prahalad/Hamel (1989), S. 63-66.

different set of activities. [...] The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.“⁶⁸ Im Gegensatz zur Position fokussiert die *Strategie als Perspektive* in das Innere einer Unternehmung. Es geht um die kollektive Wahrnehmung des Unternehmens, sein kollektives Wertesystem und das daraus resultierende, kollektive strategische Handeln.⁶⁹ Letztendlich können alle fünf Strategieverständnisse gleichzeitig auftreten, bzw. eine Strategie kann alle fünf Konzepte beinhalten, was aber nicht notwendigerweise der Fall sein muss.

Noch mehr als die Definition des Strategiebegriffes ist die Definition des *strategischen Managements* sehr stark abhängig von der jeweiligen Denkschule. Allgemein gültige Definitionen sind als Folge oftmals eher neutral und haben daher nur bedingt Aussagegehalt. So verstehen RUMELT, SCHENDEL und TEECE strategisches Management als das Treffen von Entscheidungen, die für das Überleben des Unternehmens ausschlaggebend sind. Dazu gehören die Definition der übergeordneten Ziele, die Gestaltung der angebotenen Produkte und Leistungen auf Basis der unternehmerischen Ressourcen und der Positionierung im Markt sowie die Gestaltung der Organisation und ihrer Abläufe.⁷⁰

Andere Definitionen stellen eine Operationalisierung des Strategiebegriffs dar. WELGE/AL-LAHAM definieren strategisches Management als „Prozeß, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen steht.“⁷¹ MÜLLER-STEWENS/LECHNER sehen strategisches Management als den Versuch, „die Entwicklung von Unternehmen zu gestalten“⁷², wobei Gestalten als konzeptionell-dimensionsgebundenes und damit vorausschauend geplantes Handeln verstanden werden soll.⁷³ Bedeutend hierbei ist, dass strategisches Management keineswegs eine simple Anwendung theoretischer Methoden ist, sondern vielmehr „eine spezifische Form über die Entwicklung von Unternehmen zu denken und dementsprechend zu handeln.“⁷⁴ „Strategie ist [daher] eine vitale Angelegenheit.“⁷⁵

⁶⁸ Porter (1996), S. 68.

⁶⁹ Vgl. Mintzberg (1987a), S. 11-17.

⁷⁰ Vgl. Rumelt/Schendel/Teece (1994), S. 9.

⁷¹ Welge/Al-Laham (2008), S. 19.

⁷² Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 20.

⁷³ Vgl. Bleicher (2005), S. 450-451.

⁷⁴ Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 21.

⁷⁵ Hinterhuber (2004), S. 17.

An diesen Definitionsversuchen wird offensichtlich, dass ein passender Ansatz scheinbar dem spezifischen Kontext der Fragestellung unterliegt, was die Untersuchung verschiedener Ansätze nahelegt.

2.1.2 Theoretische Einordnung verschiedener Ansätze des strategischen Managements

Zahlreiche Autoren haben versucht, eine Taxonomie innerhalb des strategischen Managements zu erstellen, wobei keine allgemein anerkannten Differenzierungskriterien existieren.⁷⁶ Jedoch besteht weitgehend Einigkeit über die Feststellung, dass eine klare, überschneidungsfreie und umfassende Strukturierung nicht möglich und für den wissenschaftlichen Diskurs auch nicht förderlich ist. Zur Ableitung eines in dieser Arbeit anwendbaren Ansatzes scheint nicht zuletzt aufgrund der wissenschaftlichen Breite sowie der verbreiteten Anwendung innerhalb der Strategieforschung eine Analyse der Schulen von MINTZBERG/AHLSTRAND/LAMPEL sinnvoll. Sie unterscheiden gemäß dem jeweiligen Fokus der Strategiebildung sowie den unterliegenden Theorien und Prämissen zwischen zehn verschiedenen „Schools of Thought“. Übergeordnet differenzieren sie ebenfalls zwischen klassischen, präskriptiven und modernen, deskriptiven Ansätzen.⁷⁷

Klassische, präskriptive Ansätze

Die klassischen, präskriptiven Schulen können als die ersten Ansätze des strategischen Managements angesehen werden, bilden jedoch auch heute noch oftmals die Basis strategischer Modelle. Es handelt sich dabei um weitestgehend normative Ansätze. Mit der „Design

⁷⁶ Whittington (2001), S. 7-40 unterteilt die jeweiligen Ansätze dimensional nach dem Strategieprozess und der Natur der strategischen Ziele. Eschenbach/Kunesch (1996), S. 15-20 differenzieren zur Herstellung einer inhaltlichen Orientierung hinsichtlich des wissenschaftlichen Ziels („analytisch-konzeptionellen“ und „praxisorientiert-gestaltenden“) und des Paradigmas (systemisch bzw. deskriptiv sowie konstruktivistisch bzw. präskriptiv). Für Hoskinsson et al. (1999), S. 417-454 gleicht die Forschung einem „Pendel“, das seit Entstehung strategischer Denkschulen zwischen einer unternehmensinternen und einer unternehmensexternen Theorieperspektive schwankt: Während seit der Mitte der 1970er-Jahre v.a. das unternehmerische Marktumfeld als Quelle des Erfolges angesehen wurde, fokussiert die Forschung seit Mitte der 80er-Jahre zunehmend die internen Unternehmensressourcen.

⁷⁷ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 5-7; Mintzberg/Lampel (1999), S. 21-29. Dieser Unterscheidung bedienen sich verschiedene Autoren zur Darstellung des Forschungsfeldes. Vgl. exemplarisch Kraus (2006), S. 39-53; Stieglitz (2004), S. 40-43.

School“, der „Planning School“ und der „Positioning School“ lassen sich dabei drei Schulen differenzieren, wobei teilweise starke Zusammenhänge erkennbar sind.⁷⁸

Das Grundmodell der *Design School* entstammt von ANDREWS und beinhaltet einen strukturierten, vierstufigen Planungsprozess.⁷⁹ Zunächst werden das Unternehmen selbst und das unternehmerische Umfeld mit dem Ziel analysiert, unternehmerische Stärken und Schwächen, sowie marktbezogene Chancen und Risiken als Basis der Strategiefindung zu identifizieren (sog. SWOT-Analyse). An die Analyse schließt sich die Ableitung strategischer Optionen an. Obwohl es sich hierbei um den zentralen Schritt des Strategieprozesses handelt, wird von den Autoren der Design School kaum tiefer darauf eingegangen. ANDREWS beschreibt diesen Schritt lediglich als „creative Act“⁸⁰ der Unternehmensführung. Danach folgt die Auswahl und Implementierung der jeweils günstigsten Strategieoption. Der Betrachtungsschwerpunkt dieser Schule liegt vor allem auf dem Strategieformulierungsprozess. So muss dieser strukturiert und sequenziell von der Unternehmensführung (als Gruppe oder als Individuum) durchgeführt werden. Die Resultate sind umfassend definierte und explizit beschreibbare Strategien, die einfach formulierbar und individuell auf das Unternehmen angepasst sind. Erst dann sollten die Strategien implementiert und umgesetzt werden. Obwohl diese Schule in der damaligen Form vorwiegend ein informelles, prozessuales Vorgehen beschreibt und nur bedingt inhaltliche Ausgestaltungsmöglichkeiten aufzeigt, stellt sie die Basis zahlreicher Weiterentwicklungen in anderen Schulen des strategischen Managements dar.⁸¹

Die *Planning School* orientiert sich in ihrem Grundmodell stark an der Design School.⁸² Prozessual geht der Analysephase eine Orientierungsphase voran, in welcher die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens definiert wird. Jedoch ist zunächst nicht etwa eine Vision des Unternehmens gemeint, sondern es sollen vielmehr strategieähnliche Zielparameter

⁷⁸ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 5-7.

⁷⁹ Die inhaltlichen Grundlagen der Design School wurden bereits in den Veröffentlichungen von Selznick und Chandler geschaffen, wobei ersterer die Anpassung des Unternehmens an die jeweiligen Umweltbedingungen als Basis strategischer Planung ansah und letzterer die Relation zwischen Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur beschreibt. Vgl. Selznick (1957), S. 67-74, Chandler (1962). Die Prämissen und den Aufbau der Design School diskutiert v.a. Andrews (1981a, 1981b, 1987).

⁸⁰ Andrews (1987), S. 186.

⁸¹ Vgl. Andrews (1987), S. 178-188; Mintzberg (1990), S. 175-180; Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 25-28.

⁸² Auch zeitlich lief die Entwicklung der Design School und Planning School verhältnismäßig synchron. So entstanden die ersten Werke von Ansoff und Steiner Ende der 60er-Jahre. Aufgrund seines vergleichsweise generischen, aber dennoch umfassenden Planungsprozesses wird v.a. Ansoff häufig als einflussreicher Autor der strategischen Planung angesehen. Vgl. Ansoff (1965) und Steiner (1969).

und Erreichungsgrade a priori festgeschrieben werden.⁸³ Inhaltlich strebt die Planning School im Gegensatz zu dem relativ informellen Ablauf der Design School eine stärkere Formalisierung des strategischen Planungsprozesses an. Damit einher geht eine starke Orientierung an quantitativen, meist finanziellen Zielgrößen und führt zwar zu einer Professionalisierung verschiedener Methoden, stellt strategisches Management jedoch stellenweise ähnlich einem maschinellen, linearen Produktionsprozess dar.⁸⁴ Demgegenüber werden die hervorgehobene Rolle der Unternehmensführung als planendes Organ aufgeweicht und strategische Stabsabteilungen zur Unterstützung der Planung vorgeschlagen, was seinerzeit zur Integration des mittleren Managements in die Strategieformulierung bzw. das strategische Management führte.⁸⁵

Aufbauend auf den beiden vorgenannten Schulen, bildet die *Positioning School* die wohl am weitesten verbreitete Denkschule innerhalb des strategischen Managements. Zusätzlich zur Beschreibung des strategischen Planungsprozesses und der Weiterentwicklung strategischer Analysemethoden liegt ein Schwerpunkt der Positioning School in der expliziten Formulierung von strategischen Inhalten.⁸⁶ Die Basis bildet dabei die volkswirtschaftliche Theorie der „Industrial Organization“ (IO), welche Marktverhalten und Marktergebnisse aufgrund der vorhandenen Marktstruktur analysiert und mögliche Veränderungen über die Zeit zu prognostizieren versucht.⁸⁷ Basierend auf diesem deskriptiven Ansatz der Umweltanalyse, werden Strategien im Sinne einer erfolgreichen Positionierung des Unternehmens abgeleitet. Im Gegensatz zu den beiden vorgenannten Schulen, in welchen hinsichtlich der strategischen Inhalte zwar nur bedingt Aussagen getroffen wurden, Strategien jedoch auch vielfältig und individuell sein sollten, schreibt die Positioning School - basierend auf dem unternehmerischen Marktumfeld - ein abschließendes Set von drei übergeordneten, generischen Strategiealternativen vor, in deren Rahmen sich das Unternehmen positioniert: Befinden sich Unternehmen in einem industrieweiten Wettbewerb, müssen sie entweder eine Kostenführerschaft

⁸³ Vgl. Ansoff (1988), S. 21-24; Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 49-51. Sie zitieren Lorange (1980), S. 31, der Strategien und Ziele synonym verwendet.

⁸⁴ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 57-58.

⁸⁵ Vgl. Pennington (1972), S. 3-7; Andrews (1981a), S. 174-175.

⁸⁶ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 82.

⁸⁷ Vgl. Bester (2004), S. 4-5; Aberle (1992), S. 31; Scherer/Ross (1990), S. 5-7 sowie Shepherd/Shepherd (2004). Obwohl die IO schon seit der ersten Hälfte des 20. Jh. existiert, gründeten die Arbeiten von Porter durch die Anwendung auf strategische Fragestellungen die Positioning School als Denkschule. Erst durch diese Synthese wurden inhaltliche Aspekte von Strategien innerhalb prozessualer Ansätze erforscht. Vgl. v.a. Porter (1980, 1985).

oder eine Differenzierung auf bestimmte Produktaspekte anstreben. Alternativ können sie sich auf die Besetzung von Marktnischen konzentrieren.⁸⁸

Die wohl am häufigsten vorgebrachte *Kritik* an den klassischen Schulen zielt auf ihren normativen und analytischen Charakter ab und damit auf den Schwerpunkt der strengen Formalisierung und Quantifizierung von Strategien. Darunter kritisiert vor allem MINTZBERG die Annahme, die Umwelt umfassend analysieren, formalisieren und Veränderungen so vorhersehen zu können, dass eine langfristige Unternehmensentwicklung daran ausgerichtet werden könnte. Die Umweltbedingungen seien jedoch zu komplex, um derart genaue Prognosen zu treffen. Es drohe vielmehr die Gefahr der „Paralyse durch Analyse“⁸⁹. Mit komplexen Analysemodellen stelle der strategische Planer eine „Scheingenauigkeit“ her, die nicht der Realität entspreche. Der Fokus auf quantitative Zielgrößen vernachlässige dabei qualitative Aspekte des Marktumfeldes. So würden bspw. politische, rechtliche, gesellschaftliche oder soziologische Entwicklungen nicht berücksichtigt. Damit einher gehe die Gefahr der Missachtung von Umweltveränderungen im Zeitverlauf und so veränderter strategischer Annahmen und Grundprämissen; Konsequenz sei dann möglicherweise die Implementierung suboptimaler Strategien.⁹⁰

Hinsichtlich der Strategien selbst wird hauptsächlich die Annahme von generischen Normstrategien und damit die Ablehnung von einzigartigen, individuell abgeleiteten Strategien kritisiert. So werden von verschiedenen Autoren Beispiele erfolgreicher Unternehmen angeführt, die nach PORTER entweder „Stuck in the middle“⁹¹ sind, d.h. keine der Normstrategien oder beide Strategien gleichzeitig erfüllen.⁹² HALL fand in einer Studie unter 64 Firmen zwar vorwiegend Beispiele, die Porters These nach der Verfolgung einer der Normstrategien unterstützen, jedoch gab es auch einige Unternehmen, welche mit einer hybriden Strategie erfolgreich waren.⁹³ Zu ähnlichen Ergebnissen gelang eine Studie von WHITE unter 69 Unternehmen. Dort hatten die Unternehmen mit hybriden Strategien den vergleichsweise höchsten Return on Investment (ROI).⁹⁴

⁸⁸ Vgl. Porter (1980), S. 4-41. Zur Strategie als Position vgl. Kapitel 2.1.1 sowie Porter (1996), S. 68.

⁸⁹ Vgl. Boyne (2001), S. 84.

⁹⁰ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 112-121; Mintzberg/Waters (1985), S. 258-270; Mintzberg (1994).

⁹¹ Porter (1985), S. 16.

⁹² Für Procter & Gamble vgl. Gilbert/Strebel (1987), für Sainsbury's vgl. Cronshaw/Davis/Kay (1994), für Ikea, Swatch oder Walmart vgl. Hungenberg (2004), S. 181-184, für Caterpillar vgl. Miller (1992).

⁹³ Vgl. Hall (1980), S. 75-85.

⁹⁴ Vgl. White (1986), S. 217-231.

Moderne, deskriptive Ansätze

Die modernen, deskriptiven Ansätze befassen sich streng genommen mit einzelnen Teilbereichen strategischer Fragen und behandeln diese im Gegensatz zu den klassischen Schulen vorwiegend deskriptiv. Es ist an dieser Stelle keineswegs möglich, sämtliche Facetten der einzelnen Schulen zu diskutieren. Das Ziel liegt vielmehr in der Identifikation von Aspekten, welche in dieser Arbeit potenziell Anwendung finden.

Die *Entrepreneurial School* befasst sich vorwiegend mit der Erklärung von Gründungsunternehmen bzw. Unternehmen mit einer zentralen und einflussreichen Führungspersönlichkeit, die als visionärer Führer des Unternehmens angesehen wird. Diese wenig formalisierten und häufig emotionalen Aspekte bilden die maßgebliche Abgrenzung zu den vorgenannten Schulen. Die Literatur auf diesem Gebiet beschäftigt sich neben den Merkmalen des Entrepreneurs vor allem mit dem Konzept der Visionen, insbesondere im Kontext der Unternehmensführung.⁹⁵ So muss nach BENIS/NANA/NAMUS aus der Perspektive des Führers „Vision“ verstanden werden als „a mental image of a possible and desirable future state of the organization.“⁹⁶ Auch HUNGENBERG spricht über die Vision als „langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens.“⁹⁷ Durch dieses Zukunftsbild haben Mitarbeiter, Kunden, aber auch andere Interessengruppen eine Vorstellung von der Zielrichtung eines Unternehmens.⁹⁸ Der Entrepreneur stellt dabei den Initiator und Träger der Vision dar. Durch egozentriertes und proaktives Management forciert er die Vision und setzt sich uneingeschränkt für ihre Umsetzung ein.⁹⁹ Der Schwerpunkt ist vor allem eher emotional und weniger materiell.¹⁰⁰ So kann eine Vision eine höhere Motivation der verschiedenen Adressaten erzeugen und damit zu Unternehmenserfolg führen. Die Herausforderung liegt so in der Formulierung einer Vision, die gleichzeitig realitätsnah, erreichbar, jedoch auch ausgefallen, erstrebenswert und motivierend ist.¹⁰¹

⁹⁵ Zur Persönlichkeit des Entrepreneurs im Kontext der Unternehmensgründung vgl. McClelland (1987), S. 219-233; Winslow/Solomon (1989), S. 149–161. Zu Methoden der gezielten Suche nach Gründungspersönlichkeiten vgl. Palich/Bagby (1995), S. 425 und zum Rückschluss der Persönlichkeit auf das strategische Management vgl. Mintzberg (1973), S. 44-46. Die Bedeutung von Visionen erläutert Morris (1987), S. 51-58 und zeigt eine praxisorientierte Anleitung zu visionärem Führungsstil.

⁹⁶ Bennis/Nana/Namus (1997), S. 82.

⁹⁷ Hungenberg (2001), S. 22.

⁹⁸ Vgl. Gluck (1981), S. 13.

⁹⁹ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 124-125.

¹⁰⁰ „By focussing on a vision, the leader operates on the emotional and spiritual resources of the organization, on its values, commitment, and aspirations.“ Bennis/Nana/Namus (1997), S. 85.

¹⁰¹ Vgl. Bennis/Nana/Namus (1997), S. 82-95.

Entgegen der in der ökonomischen Forschung weit verbreiteten Annahme rational handelnder Akteure, geht die *Cognitive School* von „begrenzt rational“ agierenden Wirtschaftssubjekten aus, die ihr Handeln an individuellen kognitiven Wahrnehmungen über die Umwelt und deren erwartete Abläufe ausrichten.¹⁰² Die individuelle Basis besteht aus einem subjektiv wahrgenommenen Bild, einer „Mental Map“, konstituiert aus Alltagserfahrungen und gesammelten Informationen und leitet somit das Handeln und Bewerten von Umständen und Prozessen in der Gegenwart und Entscheidungen über die Zukunft. Diese Denkansätze konstituieren jedoch kein eigenständiges Theoriegebäude; Erkenntnisse orientieren sich vielmehr an angrenzenden Theorien.¹⁰³

Die *Learning School* stellt mit der Ablehnung strukturiert geplanter Strategien einen der bedeutendsten Kontrapunkte klassischer, präskriptiver Strategien dar. Erste Veröffentlichungen entstanden analog zur steigenden Kritik gegenüber komplexen Planungssystemen von LINDBLOM, WRAPP oder QUINN¹⁰⁴, wobei die Ablehnung formaler Planung im strategischen Management zunächst moderater scheint als in anderen Wissenschaftsgebieten.¹⁰⁵ Die maßgebliche Terminologie prägte jedoch MINTZBERG, weshalb er gegenwärtig den bedeutendsten Vertreter darstellt.¹⁰⁶ Erste Ansätze gingen davon aus, dass das unternehmerische Handeln keinem übergreifenden Konzept zu Grunde liegt und somit Entscheidungen lediglich im operativen Handeln getroffen werden. Als Fortsetzung führt der „Logical Incrementalism“ eine übergeordnete Zielsetzung ein, die den unternehmerischen Entscheidungen eine gemeinsame Richtung vorgibt.¹⁰⁷

Basierend darauf prägte MINTZBERG die Differenzierung von emergenten und geplanten Strategien. Letztere resultieren auf der Erkenntnis, dass unternehmerischer Erfolg in vielen Fällen nicht auf geplantes Handeln zurückzuführen ist. Er entsteht vielmehr durch Lernprozesse innerhalb des operativen Handelns in Unternehmen. „The concept of emergent strategy opens the door to strategic learning, because it acknowledges the organization’s capacity to experiment.“¹⁰⁸ Die Herausforderung der Unternehmensführung liegt somit nicht mehr in der

¹⁰² Vgl. Barney (1994), S. 55. Zu den Grundzügen vgl. v.a. March/Simon (1958); Simon (1945) und Nelson/Winter (1982). Simon prägte in seinem Werk dazu den Begriff der „bounded rationality“.

¹⁰³ Vgl. Daft/Weick (1984), S. 284-290; Porac/Thomas (1990), S. 225-235.

¹⁰⁴ Vgl. Lindblom (1959) in Bezug auf Regierungen; Wrapp (1967); Quinn (1980).

¹⁰⁵ Vgl. hierzu außerdem Argyris/Schön (1978); Grant (1996); Kilmann (1996); Lant/Milliken/Batra (1992); Sinkula/Baker/Noorewier (1997).

¹⁰⁶ Vgl. bspw. Mintzberg (1972, 1978); Mintzberg/McHugh (1985); Mintzberg/Waters (1982, 1985).

¹⁰⁷ Vgl. Quinn (1980), S. 15.

¹⁰⁸ Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 189.

Formulierung der Strategien per se, sondern in der Institutionalisierung unternehmerischer Lernprozesse. Dabei sind Strategien zuerst lediglich Handlungen (vgl. „Strategy as pattern“) und werden bestenfalls retrospektiv als geplante Strategien implementiert. Als logische Folge werden Strategien stets kollektiv in sämtlichen Hierarchieebenen des Unternehmens entwickelt, womit die Forderung einer zentralen Strategieentwicklung durch die Unternehmensführung abgelehnt wird.¹⁰⁹

Inhalt der *Power School* ist die Betrachtung politischer Interaktionen innerhalb strategischer Planung. Dabei handelt es sich oftmals um einen politischen Verhandlungsprozess zwischen unternehmensinternen und externen Interessengruppen. Dies impliziert insbesondere, dass strategische Entscheidungen oftmals nicht notwendigerweise durch ökonomische Abwägungen geleitet sind, sondern dem rationalen Kalkül einzelner Akteure unterliegen. Dabei kommt es zu feindlicher (z.B. über ein Kartell) oder freundlicher (z.B. Kooperationen) Zusammenarbeit verschiedener Interessengruppen.¹¹⁰

Aus der Beschäftigung mit verschiedenen unternehmerischen Interessengruppen resultiert letztlich auch der sog. Stakeholder-Ansatz. Die Perspektive ist dabei jedoch weit-aus weniger adversativ. Versteht man Stakeholder als „any group or individual who is affected by or can affect the achievement of the organization’s objectives“¹¹¹ beschreibt das Stakeholder Management den Umgang mit verschiedenen Gruppen und deren Ansprüchen aufgrund impliziter oder expliziter, materieller oder auch immaterieller Austauschverhältnisse.¹¹² Diese können unterschiedlich ausgestaltet sein, sodass teilweise auch kollidierende Ansprüche existieren. Außerdem können seitens dieser Gruppen tief greifende Sanktionsmöglichkeiten resultieren, welche das Bestehen des gesamten Unternehmens infrage stellen können.¹¹³ Dies erfordert als Folge einerseits ein differenziertes Verständnis um die Heterogenität verschiedener Stakeholdergruppen, ihres spezifischen Hintergrundes, ihrer Bedürfnisse und der potenziellen Beziehungen untereinander.¹¹⁴ Andererseits berücksichtigt Stakeholder Management das dynamische Verständnis um das reziproke Verhältnis zwischen Unternehmen und

¹⁰⁹ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 176-209.

¹¹⁰ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 234-236.

¹¹¹ Freeman (1984), S. 5.

¹¹² Vgl. Frooman (1999), S. 195. Vgl. auch Pfeffer/Salancik (1990), S. 43.

¹¹³ So sind Stakeholder bei Freeman/Reed (1983), S. 89 „those groups without whose support the organization would cease to exist.“ Vgl. auch Neville/Mengüç (2006), S. 383; Pajunen (2006), S. 1261f.

¹¹⁴ Vgl. Neville/ Mengüç (2006), S. 377-386; Freeman (2004), S. 231. Zu einer tiefergehenden Definition des Stakeholder Management vgl. auch Stavrou/Kassinis/Filotheou (2007), S. 150-153; Berman et al. (1999), S. 489-494; Harrison/St. John (1996), S. 13-49.

Stakeholder. So wird Stakeholder Management nicht mehr als einseitiges Verhalten des Unternehmens verstanden, sondern vielmehr als Management von Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen.¹¹⁵ Als Stakeholdergruppen werden in der Literatur Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter, lokale Interessengruppen, Regierungen und Aktionäre als Eigentümer genannt.¹¹⁶

Während die gerade im Zusammenhang mit dem Stakeholder-Ansatz dargestellte Power School sehr stark das Interesse einzelner Akteure innerhalb institutioneller Gruppen berücksichtigt, versucht die *Cultural School* eher homogenes, kulturell begründetes Verhalten mehrerer Wirtschaftssubjekte zu erklären.¹¹⁷ Kultur kann dabei nach SCHEIN verstanden werden als „a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration [...]“.¹¹⁸ Die Ursprünge dieses homogenen Denkens und Verhaltens finden ihre Basis dabei auf drei Ebenen: *Artefakte* repräsentieren die offensichtlich erkennbare Manifestierung von Kulturen im Handeln, bspw. über die Unternehmensstruktur, Prozesse oder Arbeitsweisen. *Werte* und *Normen* sind abstraktere Einsichten und bilden die Grundlage von Präferenzen und Verhaltensweisen. Die *unterliegenden Annahmen* stellen die am tiefsten verwurzelte Ebene kultureller Aspekte dar. Sie konstituieren sich aus dem Wertesystem der Individuen und ihrer Beziehung zur Umwelt und zu anderen Menschen.¹¹⁹ Dabei gehören Menschen nicht nur einem Kulturkreis an, die Herkunft strukturiert sich vielseitig, beeinflusst sich jedoch dabei gegenseitig.¹²⁰

Andere Schulen werden nicht näher betrachtet, da deren Inhalte nicht für die unterliegende Problemstellung geeignet sind. Inwiefern die genannten Schulen in die Generierung einer theoretischen Basis einbezogen werden, wird im Folgenden diskutiert.

¹¹⁵ Vgl. Hungenberg (2001), S. 24.

¹¹⁶ Vgl. Greenley et al. (2004), S. 164; Berman et al. (1999), S. 401.

¹¹⁷ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 264. Dort bilden sie auch Bezüge zur Cognitive School.

¹¹⁸ Schein (1985), S. 9.

¹¹⁹ Vgl. Schein (1984), S. 3-16; Schein (1985), S. 26-29; Barney (1986), S. 656-663.

¹²⁰ Wobei z.B. Calori/Sarnin (1991); Franke/Hofstede/Bond (1991); Adler/Bartholomew (1992) zwischen den drei Arten Unternehmenskultur, Branchenkultur und Nationalkultur differenzieren, unterteilt Kasper (1987), S. 33 innerhalb des Unternehmens noch Bereichskultur und Gruppenkultur und integriert damit eine unternehmensinterne Perspektive.

2.1.3 Stand der Forschung: Strategische Planung vor dem Hintergrund verschiedener Denkschulen

Trotz häufiger Kritik an formalisierten Planungsprozessen stellen die klassischen Ansätze sowohl in der deutschen als auch in der internationalen Literatur die am weitesten verbreiteten strategischen Ansätze dar und bilden insbesondere innerhalb der universitären Lehre die Basis der Strategielehre.¹²¹ Auch aus praxisbezogener Sicht beschäftigen sich die meisten Werke mit der Beschreibung normativer Methoden eines potenziellen, strategischen Managements. Dabei erheben die Autoren in der Regel keineswegs den Anspruch, Strategien an sich zu definieren, sondern weisen fortwährend darauf hin, dass die jeweiligen Methoden zur Lösung der spezifischen unternehmerischen Umstände geeignet sein und auf diese kontextspezifisch angepasst werden müssen.¹²² Eine deskriptive Herangehensweise wird jedoch in diesem Zusammenhang kaum zielführend erachtet. „Im Anspruch, Empfehlungen zur Steigerung des Unternehmenserfolges zu geben, kommt die normative, anwendungsorientierte Grundtendenz zum Ausdruck [...]“. ¹²³ In der Herleitung eines für diese Arbeit anwendbaren theoretischen Verständnisses, bietet sich zur Dokumentation des Standes der aktuellen Diskussionen die Beantwortung zweier Fragestellungen an:

- Welchen Effekt hat formalisierte, präskriptive strategische Planung auf den Unternehmenserfolg und inwiefern erscheint daher eine Anwendung zielführend?
- Sollten dabei verschiedene deskriptive Elemente in einem eklektischen Ansatz¹²⁴ integriert werden und in einer Synthese verschiedener Ansätze münden?

Hinsichtlich der Untersuchung des Einflusses formalisierter strategischer Planung auf den Erfolg eines Unternehmens wurden innerhalb einer umfassenden Literaturanalyse insgesamt 40 Studien ausgewertet, welche sich unter den Begriffen „Planungs-Performance“-Studien oder „planning-is-profitable“-Studien zusammenfassen lassen.¹²⁵ Die Ergebnisse sind dabei nicht immer eindeutig, wobei die Mehrzahl der Untersuchungen einen positiven Zusammen-

¹²¹ Obwohl bspw. Welge/Al-Laham (2008) umfangreich verschiedene Strömungen des strategischen Managements beschreiben, unterliegt das Buch einem weitgehend linearen Planungsprozess. Gomez/Wunderlin (2000), S. 426-427 zeigen zwar die Schwächen formeller Planung auf, halten dennoch an entsprechenden Methoden fest. Ähnliche Ansätze zeigen Bea/Haas (2005); Lombriser/Abplanalp (2005); Hungenberg (2001); Kreikebaum (1997), Steinmann/Schreyögg (2005) in der deutschen sowie Wit/Meyer (2004) oder Thompson/Strickland/Gamble (2005) in der englischsprachigen Literatur.

¹²² Vgl. Ketchen/Thomas/McDaniel (1996), S. 252; Schreyögg (1984), S. 78-79.

¹²³ Friedrich (2000), S. 8.

¹²⁴ Der Vorteil eklektischer Forschungsansätze liegt dabei in der sukzessiven Elimination von Nachteilen dominierender, hier klassischer strategischer Ansätze. Vgl. Gioia/Pitre (1990).

¹²⁵ Vgl. Löffler (1995), S. 5.

hang zwischen Planung und Erfolg zeigt. Dabei ist auffällig, dass besonders ältere Studien oft zu methodisch und inhaltlich eindeutigeren Ergebnissen kommen und von daher die Aktualität der Studien eher von sekundärer Bedeutung zu sein scheint.¹²⁶ Nur wenige Studien stellen dabei jedoch keinen Unterschied zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen hinsichtlich des Erfolges fest¹²⁷, was aber größtenteils in methodischen Mängeln begründet liegt.¹²⁸ Darüber hinaus konnten selbst diese Studien teilweise interessante Ergebnisse zur Relation von Planung und Erfolg herausstellen.¹²⁹ Da eine umfassende Erläuterung der Ergebnisse den Rahmen der Arbeit überschreiten würde, werden nur einzelne Ergebnisse aufgezeigt.¹³⁰

Eine im Zeitverlauf zunehmend vorgebrachte Kritik ist die mangelnde Berücksichtigung der strategischen Umwelt, weshalb einige Autoren diese explizit in die Beziehung zwischen Planung und Erfolg integrieren.¹³¹ MILLER/FRIESEN stellen dahingehend fest, dass Unternehmen in einer turbulenten Umwelt eher strategisch planen und tiefer greifende Analysen vornehmen müssen als Unternehmen in einer ruhigen Umwelt.¹³² Ähnliche Ergebnisse zeigen Studien in innovativen Industrien, die im Vergleich zu anderen zu eindeutig positiven Ergebnissen hinsichtlich der Planung-Performance-Relation kommen.¹³³ Dies belegen auch aktuelle Untersuchungen, welche die Innovationskraft turbulenter Branchen in statistischen Variablen operationalisieren.¹³⁴ Diese Erkenntnisse sind gerade vor dem Einwand deskriptiver Schulen, unstetige Umweltentwicklungen ließen formalisierte strategische Planung nicht zu von hoher Bedeutung.¹³⁵

Diese Kritik adressiert auch ANDERSEN, der im Einzelnen den Erfolg ungeplanter gegenüber formal geplanter Strategien untersucht. Ökonomischer Erfolg wird als abhängige Variable in Relation zu dezentralisierter Entscheidungsfindung und Partizipation als Indikatoren emer-

¹²⁶ Vgl. Boyd (1991), S. 369.

¹²⁷ Vgl. z.B. Fulmer/Rue (1974); Grinyer/Norburn (1975); Kudla (1980); Leontiades/Tezel (1980); Robinson/Pearce (1983).

¹²⁸ Vgl. Armstrong (1982), S. 204 sowie S. 207; Greenley (1986), S. 104-105.

¹²⁹ So konnte bspw. Kudla (1980, 1981) zwar seine Hypothese, dass planende Organisationen anormale Gewinne erwirtschaften nicht halten. Dennoch stellt er fest, dass sich das Risikoprofil von Unternehmen, die formalisierte, strategische Planungsprozesse initiieren, verbessert.

¹³⁰ Tabellen 13 und 14 im Anhang zeigen die ausgewerteten Studien und deren Ergebnisse.

¹³¹ Vgl. Armstrong (1982), S. 204.

¹³² Vgl. Miller/Friesen (1983), S. 223.

¹³³ Vgl. für Elektronik Bracker/Keats/Pearson (1988), für Textilreinigung Bracker/Pearson (1986) und für Handel Burt (1978).

¹³⁴ Vgl. Andersen (2004); Slevin/Covin (1997), S. 193-204; Brews/Hunt (1999); Hopkins/Hopkins (1997); Miller/Cardinal (1994); Priem/Rasheed/Kotulic (1995).

¹³⁵ Die betrifft bspw. die Environmental School bei Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 286-300.

genter Strategien, sowie formalisierte strategische Planung als Indikator geplanter Strategien getestet. „Distributed decision authority and participation in decisions [as variables for emergent strategies] did not display any consistent direct relationships to economic performance as dependent variable. [...] Strategic planning processes had significant positive relationships to economic performance.“¹³⁶ Somit ist zumindest die Rigidität der Aussagen MINTZBERGS zu emergenten Strategien fraglich.

Weitere interessante Erkenntnisse vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit liefert die Rolle strategischer Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) bzw. Unternehmensgründungen. GIBBONS/ O’CONNOR untersuchen Ansätze der strategischen Planung in KMUs und erkennen eine positive Planungs-Performance-Relation. Die Begründung sehen sie einerseits in der mangelnden Erfahrung des Managements, welche durch entsprechend formalisierte Planungsprozesse kompensiert werden kann und so zu höherem Erfolg führt.¹³⁷ Andererseits lässt sich feststellen, dass Unternehmensgründungen häufig zentralistisch geführt werden, daher eine Ignoranz explizit formalisierter Strategieprozesse vorherrscht und in einer suboptimalen Ausnutzung der Performancepotenziale resultiert.¹³⁸ KRAUS bestätigt in einer logistischen Regressionsanalyse unter 468 KMUs in Österreich einerseits, dass strategische Planung in der Vorgründungsphase von KMUs einen positiven Einfluss auf den späteren Unternehmenserfolg hat und andererseits Vorgründungsplanung zu einer frühzeitigen Implementierung strategischer Planungssysteme führt.¹³⁹ Gerade der Fokus auf die Vorgründungsphase zeigt dabei eine potenzielle Übertragbarkeit auf die Entwicklung von Stadtquartieren.

Die Anwendung formeller Planung kann durchaus auch aus kultureller Perspektive relevant sein. Insbesondere der regionale Schwerpunkt der Untersuchungen in angelsächsischen Unternehmen wirft die Frage nach nationalkulturellen Unterschieden und einer Anwendbarkeit in Deutschland auf. Dieser Frage widmen sich RAUCH/ FRESE/ SONNENBERG und untersuchen das Verhältnis von Planung und Erfolg in seinerzeit 77 irischen, 102 ostdeutschen und 98 westdeutschen KMUs. Sie stellen fest, dass bei den deutschen Unternehmen eine positive Verbindung zwischen Planung und Erfolg festzustellen ist. Als Grund nennen sie die kultu-

¹³⁶ Andersen (2004), S. 1286.

¹³⁷ Vgl. Gibbons/O’Connor (2005), S. 170-182.

¹³⁸ Vgl. Woods/Joyce (2003), S. 181-196.

¹³⁹ Vgl. Kraus (2006), S. 147-151.

rell bedingte Einstellung der Deutschen zu Unsicherheitssituationen, die durch strategische Planung teilweise entschärft werden kann.¹⁴⁰

Im Zusammenhang mit der unterliegenden Fragestellung kooperativer Quartiersentwicklung ist auch die Anwendbarkeit formaler Planungskonzepte im Bereich öffentlicher Institutionen interessant. In einer Studie von 70 kommunalen Regierungen kommen BOYNE/GOULD-WILLIAMS zu tendenziell positiven Ergebnissen und konstatieren, dass bereits die Wahrnehmung, d.h. die Anwendung des Planungsprozesses positive Konsequenzen auf den Erfolg hat.¹⁴¹ Somit scheinen formale Planungsprozesse auch eine potenzielle methodische Basis öffentlich-privater Partnerschaften darzustellen.

In der Suche nach eindeutigen Ergebnissen zum Planungs-Performance-Paradigma haben einige Autoren die jeweiligen Einzelstudien weiter untersucht und die Ergebnisse in einer Meta-Analyse zusammengefasst, um übergreifende Schlüsse ziehen zu können.¹⁴² Durch diese Herangehensweise stellen Meta-Analysen zur Beantwortung der Frage einen methodisch differenzierteren Ansatz mit gehaltvollen Ergebnissen dar.¹⁴³ Es zeigte sich in nahezu sämtlichen Studien ein - wenn auch größtenteils schwacher - positiver Zusammenhang von formaler strategischer Planung und unternehmerischem Erfolg. Dabei wurden sowohl Planung als auch Erfolg an verschiedenen Kennzahlen gemessen, teilweise industrie- und umweltspezifische Kontrollvariablen integriert und verschiedene Unternehmensgrößen untersucht. Die Schwäche des statistischen Zusammenhangs wird jedoch auch hier meist auf methodische Schwächen der Einzeluntersuchungen, insbesondere in der Operationalisierung der Variablen „Planung“ und „Erfolg“, zurückgeführt, was auch durch die Meta-Analyse nur bedingt kompensiert werden kann.¹⁴⁴

Zusammenfassend kann bzgl. der ersten Frage festgestellt werden: Trotz der Tatsache, dass keine der Studien die Hypothese, dass Planung zu Erfolg führt, statistisch eindeutig belegen konnte, zeichnet sich ein klarer Trend zu diesem Zusammenhang ab. „Researchers who have concluded that planning does not generally benefit performance appear to have been incorrect.“¹⁴⁵ *Als Konsequenz können formalisierte und präskriptive Planungsprozesse grundsätz-*

¹⁴⁰ Vgl. Rauch/Frese/Sonnentag (2000), S. 29-37. Die kulturelle Klassifizierung folgt Hofstede (1991).

¹⁴¹ Vgl. Boyne/Gould-Williams (2003) S. 121-129. Dabei operationalisieren sie die Begriffe strategische Planung und Performance durch fünf Planungsschritte respektive sieben Performanceparameter.

¹⁴² Vgl. Hunter/Schmidt (2004), S. 23-43.

¹⁴³ Vgl. Boyne (2001), S. 84.

¹⁴⁴ Tabelle 15 im Anhang zeigt die in der Arbeit untersuchten Meta-Analysen und deren Ergebnisse.

¹⁴⁵ Miller/Cardinal (1994), S. 1662 in Bezug auf Mintzberg.

*lich auch die theoretische Basis der strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere bilden und dabei zur Erfüllung zuvor formulierter, inhaltlicher Zielsetzungen beitragen.*¹⁴⁶

Die Schwachstelle, welche jeder modernen, deskriptiven Schule unterliegt, ist bislang das geringe Potenzial einer Theoriebildung. So werden zwar einige wichtige Aspekte strategischer Prozesse hervorgehoben, ein konsistentes und anwendbares Theoriegebäude, das die strategische Führung von Unternehmen ermöglicht, besteht bislang nicht. Daher sollen einzelne Erkenntnisse innerhalb eines formalen Planungsprozesses Berücksichtigung finden, um das Erfolgspotenzial strategischer Planung zu erhöhen¹⁴⁷: „High performing firms appear capable of blending competing frames of reference in strategy making. They are simultaneously planful and incremental, directive and participative, controlling and empowering, visionary and detailed.“¹⁴⁸

Das wohl bedeutendste Potenzial birgt dabei die Berücksichtigung der *Learning School*. So stellen BREWS/ HUNT fest: „[...] formal planning and incrementalism both form part of ‚good‘ strategic planning, especially in unstable environments.“¹⁴⁹ Auch ANDERSON zeigt, dass die Kombination von Planung und Emergenz den Erfolg weiter steigern kann.¹⁵⁰ Die Ausgestaltung einer solchen Synthese kann in einer Lockerung übergreifender Planungsprozesse stattfinden, in denen der Fokus eher auf Planungseffizienz liegt, als auf einer möglichst genauen Definition eines fixen Endzustandes. Diese Planungseffizienz zeichnet sich bspw. durch eine Förderung unternehmerischer Lernprozesse sowie Mechanismen der Integration relevanter Erkenntnisse, Erfahrungen und Lernprozesse in vorhandene Strategiekonzepte aus.¹⁵¹ Um eine in diesem Zusammenhang geforderte strategische Flexibilität zu gewährleisten, wird die Definition von sog. „strategischen Korridoren“ vorgeschlagen.¹⁵² So können auch über Negativabgrenzungen bestimmte Ergebnisse ausgeschlossen werden. „Intelligent

¹⁴⁶ Prahalad/Hamel (1994), S. 6 schreiben dazu „While much of the criticism of the field may be valid, critics often miss the point. [...] Thoughtful members of the academic community are increasingly recognizing that the concepts and tools of analysis that formed the backbone of the strategy literature, during its period of major growth (1965-85), may need a basic re-evaluation in order to pave the way for new ideas.“ „Re-evaluation“ impliziert dabei die Weitführung bestehender Ansätze.

¹⁴⁷ Auch Hart/Banbury (1994), S. 251-267 belegen das Potenzial eines synthetisierten Ansatzes.

¹⁴⁸ Vgl. Hart (1991), S. 121.

¹⁴⁹ Brews/Hunt (1999), S. 889.

¹⁵⁰ „[...] decentralized emergent strategy and strategic planning are complementary strategy modes that can coexist and enhance organizational performance [...]“ Andersen (2004), S. 1288-1290.

¹⁵¹ Vgl. Grant (2003), S. 495-512; Mintzberg (1990), S. 180-187. Zur Ausprägung einer strategischen Kontrolle vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 279-282 sowie Schreyögg/Steinmann (1985,1987); Krystek/Müller-Stewens (1993); Lorange (1982); Hrebiniak/Joyce (1984).

¹⁵² Vgl. Al-Ani (2000), S. 62; Morgan (1995), S. 92f.; Andersen (2004), S. 1276 spricht dabei von einer „road map“ oder einem „blue print“ als strategischem Zielkorridor.

strategy making involves a choice of limits [...] rather than just a choice of ends.“¹⁵³ Limits können dabei auch in der Quartiersentwicklung strategische K.O.-Kriterien widerspiegeln, die in jedem Fall erfüllt sein sollten. Dies schließt ferner den Vorteil ein, dass der Fokus nicht singular auf dem Ziel per se liegt, sondern auf dem Zielerreichungsprozess.¹⁵⁴

Die Integration der *Entrepreneurial School* innerhalb der strategischen Planung von Stadtquartieren bietet sich einerseits aufgrund der Natur von Quartiersentwicklungen als Unternehmensgründungen an, andererseits aufgrund des gehobenen Erfolgspotenzials strategischer Planung in KMUs.¹⁵⁵ Diesen Punkt hebt QUINN hervor, der zwar MINTZBERGS Auffassung einer emergenten Strategiefindung teilt, jedoch die Bedeutung einer übergeordneten Koordination emergenter Strategien unterstreicht und die Vision als Leitbild fordert.¹⁵⁶ Somit sei vor allem die Rolle der Vision zur Integration verschiedener Interessengruppen in der Quartiersentwicklung hervorgehoben, die nicht zuletzt auch einen maßgeblichen Beitrag zur Definition des genannten Zielkorridors leistet.

Die Berücksichtigung der *Power School* scheint einerseits aufgrund der Potenziale unternehmensinterner und –externer Kooperationen von Bedeutung. So können diese einen erheblichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und dem Erfolg von Unternehmen leisten, insbesondere in Hinblick auf Unternehmensgründungen.¹⁵⁷ Das Konzept des Stakeholder Management kann in diesem Zusammenhang streng genommen als Weiterentwicklung des klassischen strategischen Managements und somit als integraler Bestandteil desselben verstanden werden.¹⁵⁸ „When the term formal strategic planning is used, the intent is to convey that a firm’s strategic planning process involved explicit systematic procedures used to gain the involvement and commitment of those principal stakeholders affected by the plan.“¹⁵⁹ Folglich wird strategische Planung stellenweise auch selbst definiert als Methode zur Integration verschiedener Interessengruppen, was wiederum zahlreiche Erfolgspotenziale bewahrt.¹⁶⁰

¹⁵³ Morgan (1995), S. 92.

¹⁵⁴ Vgl. Mintzberg (1994), S. 197.

¹⁵⁵ Vgl. Gibbons/O'Connor (2005); Wood/Joyce (2003); Kraus (2006).

¹⁵⁶ Vgl. Quinn (1980), S. 52.

¹⁵⁷ Vgl. Dowling/Helm (2006), S. 483-488; Lechner/Dowling (2003), S. 2-11. Ferner stellen McGee/ Dowling/Meggison (1995), S. 568-579 fest, dass Kooperation bei Neugründungen besonderes bei einer erfahrenen Unternehmensführung zu unternehmerischem Erfolg führen.

¹⁵⁸ Vgl. Freeman/McVea (2004), S. 1-5; Ivanišin (2006), S. 93.

¹⁵⁹ Pearce/Freeman/Robinson (1987), S. 658.

¹⁶⁰ Vgl. McManus/Saint-Pierre/Domonkos (1995), S. 47; Barnett/Salomon (2006), S. 1105. Rodgers/Ga-go (2004), S. 360 sprechen daher sogar von einem Stakeholder-Zeitalter.

Die Integration der *Cultural* und *Cognitive Schools* hingegen liegt insbesondere vor dem Hintergrund der Interdisziplinarität der Quartiersentwicklung nahe. Die kooperative Zusammenarbeit verschiedener Akteure führt gleichzeitig zu einer Zusammenkunft verschiedener Unternehmens- und Professionskulturen, was mit hoher Wahrscheinlichkeit einerseits zu verschiedenen Zielfunktionen und andererseits zu unterschiedlichen Wahrnehmungen führt. ANDERSEN adressiert dies entsprechend: „Hence, strategy may emerge through a political process where strategic issues are formed around coalitions among managers in the organization that develop shared cognitions.“¹⁶¹

Folglich lassen sich hinsichtlich der zweiten Frage zur Integration verschiedener deskriptiver Ansätze zahlreiche Potenziale in der Anwendung auf die strategische Planung von Quartiersentwicklungen erkennen. *Als Folge liegt es nahe, in der Konstitution eines theoretischen Bezugsrahmens sowohl normative Planungsschritte als auch deskriptive Elemente zur Erklärung spezifischer Phänomene zu berücksichtigen.* Abbildung 3 fasst die Schulen und deren potenzielle Anwendbarkeit für die übergeordnete Zielsetzung dieser Arbeit nochmals zusammen.

¹⁶¹ Andersen (2004), S. 1274.

Abbildung 3: Überblick über die strategische Denkschulen

Schule	Autoren	Inhalte	Anwendbarkeit
Design School	Andrews (1965) Selznick (1957) Chandler (1962)	<ul style="list-style-type: none"> Modell beschreibt 4-stufigen, strukturierten Planungsprozess, Kernelemente ist die SWOT-Analyse Strategieformulierung als „Creative Act“. Strategien sind umfassend definiert, einfach formulierbar und auf das Unternehmen angepasst Strategische Planung erfolgt vorwiegend in der Unternehmensführung 	++
Planning School	Ansoff (1965) Steiner (1969)	<ul style="list-style-type: none"> Integriert eine „strategische Orientierungsphase“ vorab Stark formalisierter Planungsprozess, Orientierung an quantitativen und statistischen Berechnungsmodellen Strategische Stabsabteilungen als „planende Einheit“ 	+
Positioning School	Schendel Porter (1980, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> Basierend auf Erkenntnissen der „Industrial Organization“ und dem SVE-Paradigma Positionierung innerhalb der Umwelt als strategisches Element Definiertes Set strategischer Alternativen, abhängig von der Ausgangssituation 	++
Entrepreneurial School	Schumpeter (1950) McClelland (1987)	<ul style="list-style-type: none"> Erklärung von Gründungsunternehmen und deren zentraler Führungspersönlichkeit Fokus auf die Persönlichkeit des Entrepreneurs und dessen Implikationen auf das strategische Management Erklärung der Rolle und der Funktionen einer unternehmerischen „Vision“ als Fixpunkt der Entscheidungen 	+
Cognitive School	March/Simon (1958) Nelson/Winter (1982)	<ul style="list-style-type: none"> Annahme „begrenzt rational“ agierender Akteure Das Handeln und Entscheiden wird von persönlichen Wahrnehmungen, Erfahrungen und implizitem Wissen bestimmt Erforschung der „Mental Map“ als Wahrnehmungs- und Erfahrungsgegenstand 	+
Learning School	Lindblom (1959) Quinn (1980) Mintzberg (1972, 1978)	<ul style="list-style-type: none"> Ablehnung strukturierter Planungsprozesse, Strategieverständnis als „Science of muddling through“ Definition emergenter und geplanter Strategien, Strategie als Resultat emergenter und geplanter Prozesse Unternehmerisches Lernen zur Ermöglichung und Forcierung strategischen Lernens 	++
Power School	Pfeffer/Salancik (1978) Freeman (1984)	<ul style="list-style-type: none"> Erforschung politischer Kräfte innerhalb des unternehmerischer Strategien Differenzierung zwischen interner (micro) und externer (macro) Perspektive Aus externer Sicht vor allem Untersuchung der Rolle von Kartellen oder strategischer Kooperationen Stakeholder-Management als Erweiterung unternehmensexterner Kooperationen 	++
Cultural School	Schein (1985) Hofstede (1991)	<ul style="list-style-type: none"> Erklärung kulturell bedingten, homogenen Verhaltens und Entscheidens Untersuchung von Gruppenkultur, Unternehmenskultur, Branchenkultur und Nationalkultur 	+

Quelle: In Anlehnung an Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 354-359.

2.2 Definitiorische Grundlagen der Stadtplanung

2.2.1 Begriff der Stadtplanung

„Stadtplanung lässt sich [...] definieren als das Bemühen um eine den menschlichen Bedürfnissen entsprechende Ordnung des räumlichen Zusammenlebens - auf der Ebene der Stadt oder der Gemeinde. [...] Es geht also um eine Einflussnahme auf die räumliche Entwicklung, auf die bauliche und sonstige Nutzung des Bodens im städtischen und gemeindlichen Siedlungsbereich, auf die Art und die Gestalt der Gebäude, der Straßen, Plätze und anderen

Anlagen.“¹⁶² Diese Definition impliziert, dass es sich im Gegensatz zu unsystematischer Stadtentwicklung generell um ein systematisches und strukturiertes Eingreifen in die Entwicklung der Stadt handelt.¹⁶³

Obwohl einzelne Facetten der Stadtplanung schon seit jeher eine bedeutende Rolle spielen, hat die Disziplin als übergeordnetes Theoriekonstrukt streng genommen noch keine allzu lange Historie. Ein markanter Umbruch findet dabei Mitte des 19. Jh. statt, da man durch zahlreiche Forschungen im Zusammenhang mit der Industrialisierung dazu gelangte, Stadtplanung auch als normative, d.h. als Handlungsempfehlungen gebende Disziplin zu verstehen.¹⁶⁴ In der Umsetzung äußerte sich dies durch einen Wandel von einer reaktiven Stadtplanung, welche gesellschaftliche Veränderungen im Nachhinein räumlich umsetzte, zu einer proaktiven Disziplin, die versuchte, Zusammenhänge und Trends der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung in den Städten zu erkennen und entsprechend gestaltend darauf Einfluss zu nehmen.¹⁶⁵

Innerhalb des öffentlich-rechtlichen Aufgabenspektrums stellt die Stadtplanung heute einerseits die Umsetzung raumordnungspolitischer Zielsetzungen der Regional- und Landesplanung auf kommunaler Ebene dar.¹⁶⁶ Folglich kann man Aufgaben der Raumordnung als der Stadtplanung maßstäblich vorgelagert ansehen. Die Betrachtungsgegenstände dort sind eher überregionale, nationale oder sogar internationale räumliche Wirkungs- und Planungszusammenhänge.¹⁶⁷ Andererseits wiederum bildet die Stadtplanung den maßgeblichen Gestaltungsrahmen der grundstücksspezifischen Objektplanung.¹⁶⁸ Da beide Disziplinen, die Planung auf großräumlicher Dimension sowie die spezifische Objektgestaltung für die Quar-

¹⁶² Albers (1996), S. 4-6. Die Relevanz dieser Definition liegt u.a. in ihrer Nähe zum deutschen Planungsrecht. Vgl. Streich (2005), S. 28. Wenngleich kein allgemein anerkannter Definitionsansatz existiert, zeichnen sich bestehende Definitionen vor allem durch die Forderung einer proaktiven, ästhetischen und systematischen Gestaltung physikalisch-räumlicher Raumabschnitte aus. Von einer vertieftenden Diskussion wird jedoch abgesehen. Vgl. hierzu Weidner (2005), S. 12; Streich (2005), S. 28f.

¹⁶³ Vgl. Albers (1996), S. 7. Die Differenzierung ist nicht immer eindeutig. Weidner stellt fest, dass „eine eindeutige Abgrenzung der Begriffe und Teildisziplinen [...] weder chronologisch noch inhaltlich [...] leistbar [ist].“ Weidner (2005), S. 13. Carlberg (1978), S. 13 hebt dabei hervor, dass die Terminologie eigentlich sekundär ist. „Wichtiger [...] ist, daß die Stadtforschung interdisziplinär angelegt ist.“

¹⁶⁴ Als Normativ ist dabei auch eine gesetzliche Verankerung zu verstehen, beispielsweise über Bau- und Retablisementspläne (1855) oder das sog. Fluchtliniengesetz (1875). Vgl. Weidner (2005), S. 12.

¹⁶⁵ Vgl. Albers (1996), S. 36.

¹⁶⁶ Dieses Feld wird maßgeblich bestimmt durch die Raumplanung und -ordnung, welche dem Raumordnungsgesetz (ROG) und dem vorangestellt den Artikeln 72 GG ff. unterliegen.

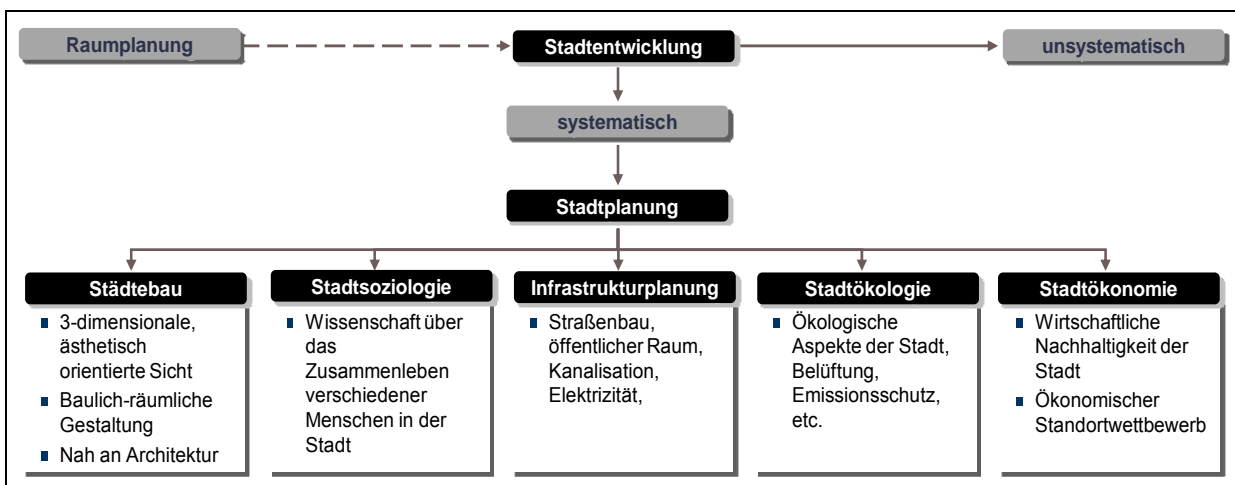
¹⁶⁷ Vgl. Schulte/Pelzeter (2005), S. 9.

¹⁶⁸ Vgl. Braam (1999), S. 9-11.

tiersentwicklung von sekundärer Bedeutung sind, werden diese im Folgenden nur bei Bedarf Berücksichtigung finden.

Innerhalb der Stadtplanung existieren wiederum Schwerpunkte durch spezifische Betrachtungsperspektiven, die sich in entsprechenden Forschungsfeldern niederschlagen. Abbildung 4 stellt eine mögliche Differenzierung dieser Perspektiven dar. Dabei ist jedoch zu beachten, dass eine umfassende Aufzählung sowie eine klare Differenzierung aller Bereiche der Stadtplanung weder möglich noch erstrebenswert sind, da sich sämtliche Bereiche in der Realität überschneiden und teilweise stark gegenseitig beeinflussen. „Zwar liegen zahlreiche wissenschaftliche Aussagen analytischer Art zur historischen Entwicklung und zu den sozioökonomischen Zusammenhängen [...] vor, die von anderen Disziplinen - etwa den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften wie auch den Geowissenschaften - geliefert werden, aber dies sind Facetten, die sich nur [...] schwerlich zu einer umfassenden Theorie der Stadt zusammenfassen lassen.“¹⁶⁹ Im Folgenden werden mit dem Städtebau und der Stadtsoziologie zwei für die Entwicklung neuer Stadtquartiere zentrale Bereiche vertiefend thematisiert.

Abbildung 4: Differenzierung verschiedener Ebenen der Stadtplanung



Quelle: Eigene Abbildung.

2.2.2 Theoretische Einordnung der Forschungsfelder der Stadtplanung

Städtebau

Städtebau stellt im Gegensatz zur nutzungsorientierten Anordnung von Flächen der Stadtplanung eher die baulich-räumliche und gestalterisch-ästhetische Perspektive der Stadtpla-

¹⁶⁹ Albers (1996), S. 18.

nung dar.¹⁷⁰ „Es geht dabei um die dreidimensionalen, räumlichen Formen von städtebaulichen Situationen mit den Wirkungen, die diese Gestaltungsmuster auf Wahrnehmungsorgane und subjektive Empfindungen des Menschen ausüben.“¹⁷¹ Aufgrund des Zusammenspiels von Wahrnehmung und Stadtgestalt stellt der Städtebau einen der zentralen Bereiche der Stadtplanung dar.

Es gibt keine einheitliche Unterteilung der Aufgaben innerhalb des Städtebaus, jedoch lassen sich in Forschung und Praxis grob zwei Arbeitsschritte identifizieren: einerseits die städtebauliche Bestandsaufnahme zur Analyse der Ausgangssituation und andererseits die Ableitung eines städtebaulichen Entwurfes als gestalterische Dimension des Städtebaus. Die Bestandsaufnahme beinhaltet neben der Analyse der natürlichen Grundstücksbeschaffenheit die Erhebung der baulichen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Infrastruktur des Planungsareals, der Stadt und der unmittelbaren Umgebung.¹⁷²

Der städtebauliche Entwurf hingegen spiegelt den kreativen Akt wider, definiert die dreidimensionale Gestalt der baulichen Anlagen und prägt somit die Ansicht des zu bebauenden Gebietes. Fragestellungen sind bspw. die Art der Bebauung, mögliche Blickpunkte und -achsen, die Bildung städtebaulicher Räume durch Straßen und Plätze, Bauhöhen oder die gebaute räumliche Dichte. Von zentraler Bedeutung ist dabei im Gegensatz zur Architektur, die sich mit der Gestaltung der Gebäude im Einzelnen beschäftigt, die Wahrnehmung des öffentlichen Raums hinsichtlich seiner Aufenthaltsqualität. Aufgrund dieser maßstäblichen Orientierung an einzelnen räumlichen Ausschnitten der Stadt und seiner Relevanz aus Sicht der Nutzer und Bewohner spielt der städtebauliche Entwurf auch in Bezug auf Stadtquartiere eine zentrale Rolle.¹⁷³

Weitere Erkenntnisse, vor allem hinsichtlich der Ausgestaltung des Städtebaus, lassen sich unter Berücksichtigung der historischen Entwicklung feststellen. Dabei ist vor allem die Zeit seit der Industrialisierung ab der zweiten Hälfte des 19. Jh. von gehobener Relevanz, da diese die städtebaulich radikalsten Veränderungen der Zeitgeschichte implizierte.¹⁷⁴ Eine rasch steigende Produktivität in allen Wirtschaftsbereichen - u.a. im Transportwesen - führte zu einem massiven Zuwachs der Bevölkerung. Die damit einhergehende Stadtflucht implizierte

¹⁷⁰ Vgl. Korda (2005b), S. 39-41; Schulte/Pelzeter (2005), S. 13.

¹⁷¹ Streich (2005), S. 289.

¹⁷² Vgl. Prinz (1993a), S. 12.

¹⁷³ Zu Grundlagen der städtebaulichen Gestaltung vgl. Prinz (1993a, 1993b).

¹⁷⁴ Die Epochen früherer Stadtgeschichte sollen keineswegs deklassiert werden, jedoch handelt es sich bei der genannten um die für die Arbeit relevante Epoche des Städtebaus. Vgl. Albers (1990), S. 209.

eine starke Unterversorgung an Wohn- und Produktionsstätten innerhalb vieler europäischer Städte.¹⁷⁵ Zu deren Bewältigung entstand aus städtischer Sicht eine neue Maßstäblichkeit des Bauens und führte auch zu einer Wende in der städtebaulichen Disziplin¹⁷⁶: Um die steigenden Stadtgrößen bewältigen zu können mussten Stadtstrukturen entstehen, die im Gegensatz zu der vollendeten Stadtplanung des Absolutismus wachsende Städte zuließen und dabei sowohl ästhetische, als auch technische und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigten.¹⁷⁷ Die Konsequenz war das Aufkommen von linearen, aus dem Stadtzentrum führenden Achsen i.S.v. Stichstraßen, die flexibel auf das Stadtwachstum reagieren konnten. Als Begrenzungselemente wurden Boulevards oder Ringstraßen angelegt, die oftmals die ehemaligen Befestigungsanlagen und Stadttore nachziehen.¹⁷⁸ Als bauliches Element gewann der Baublock an Bedeutung. Durch die optimale Ausnutzung der Grundstücksfläche konnte so das rapide Wachstum der Stadt umgesetzt werden.¹⁷⁹

Diese Entwicklung führte jedoch mit zunehmendem Stadtwachstum zu negativen Konsequenzen. Städtische Infrastrukturen konnten mit dem Wachstum nicht Schritt halten und die permanente Überlastung führte zu untragbaren Lebensverhältnissen für die Stadtbewohner: Die Belastung durch Emissionen und Lärm, eine mangelhafte Beleuchtung der Lebensorte und insbesondere grenzwertige hygienische und ethische Umstände (insbes. das „Schlafgängertum“¹⁸⁰) begründeten eine massive gesellschaftliche Abkehr von der Stadt im Generellen und den damaligen Gestaltungsmaximen im Einzelnen.¹⁸¹

Um das teilweise unstrukturierte Wachstum am Stadtrand zu begrenzen und den bis dahin massiv geltenden Gegensatz von Stadt und Land zu beheben, sollten in den Wachstumsregionen neue Städte gegründet werden, die den Fokus auf die Lebensqualität und den Wohnraum des Individuums legen und so entsprechende Missstände beheben. Dies ist der Ur-

¹⁷⁵ Vgl. Benevolo (2000), S. 781-783.

¹⁷⁶ Vgl. Albers (1996), S. 28-29.

¹⁷⁷ Vgl. Albers (1996), S. 21-32; Curdes (1996), S. 78.

¹⁷⁸ Etymologisch leitet sich „Boulevard“ von dem deutschen Wort Bollwerk, bzw. der Stadtmauer ab.

¹⁷⁹ Vgl. zum Baublock als städtebauliches Element vor allem Panerai (1985), S. 30-44.

¹⁸⁰ „Schlafgängertum“ beschreibt die Untervermietung der eigenen Wohnung als vorübergehende Schlafstätte für Stadtarbeiter. War der Bewohner selbst an der Arbeit, vermietete er sein Bett in dieser Zeit an andere Schichtarbeiter. Vgl. hierzu insbesondere Brüggemeier/Niethammer (1978), S. 135-175.

¹⁸¹ Vgl. Benevolo (2000), S. 801-828; Curdes (1996), S. 80. Zu dieser Zeit entstanden auch entsprechende Veröffentlichungen, welche in Architektenkreisen die Basis viel kolportierter und negativ pauschalierter Urteile zum Städtebau des Industriezeitalters boten. Vgl. hierzu v.a. in der Originalfassung aus 1930 Hege-
mann (1988).

sprung des Konzepts der Gartenstädte.¹⁸² Die zentrale Idee ist das Verständnis der Stadt als Verbindung von Gemeinschaftlichkeit (Siedlung) und Privatsphäre (eigener Garten, Fokus auf Wohnung und guten Grundriss). Dies implizierte die Abkehr vom dicht besiedelten Stadtzentrum und eine morphologische Umkehrung der damaligen Stadtstruktur: Im Zentrum der Stadt sollte ein Park entstehen, um welchen sich Wohnen und Arbeiten gliedern; störende Nutzungen wurden aus der Stadt verwiesen. Damit stellt die Gartenstadt den Zufluchtsort der Stadtbevölkerung dar und bildet den Beginn der stellenweise heute noch anhaltenden Suburbanisierung des 20. Jh.¹⁸³

Die Überlegungen zur Gartenstadt gingen aus der Sicht damaliger Städtebauer jedoch noch nicht weitgehend genug. Der Ruf nach tiefer greifenden Änderungen in sämtlichen Bereichen des öffentlichen Lebens und die Motivation, die Zustände des vorangegangenen Jahrhunderts „gegen alle kapitalistischen Ideen“¹⁸⁴ nachhaltig zu beseitigen führte aus städtebaulicher Sicht am Ende des Ersten Weltkrieges zum Aufkommen der Moderne als Versuch des radikalen Neuanfangs. Merkmale waren eine Abkehr von sämtlichen bis dahin vorherrschenden städtischen Formen (keine aufwändigen Fassaden, keine Korridorstraßen und eine komplette Abkehr von der Straße als zentralen Bestandteil des öffentlichen Lebens). Der Fokus lag maßgeblich auf der Gesundheit und einer hohen Lebensqualität der Stadtbewohner.¹⁸⁵

Erreicht werden sollte dies einerseits durch die strikte funktionale Trennung der verschiedenen Nutzungen und damit einer räumlichen und wirtschaftlichen Entzerrung der Stadt. Wohnungen sollten dabei als wichtigstes Element von den übrigen Funktionen der Stadt getrennt werden.¹⁸⁶ Andererseits sollten Landschaft und Natur wieder stärker akzentuiert werden. Das städtebauliche Ideal folgte somit einer baulichen Eingliederung in die natürliche Umgebung - insbesondere in der Ausrichtung zur Sonne - und einer strikten, baulichen Auflockerung. Die gestalterischen Merkmale der Moderne äußern sich in der puristischen, funktional und wirtschaftlich über Standardisierung optimierten Gestalt der Stadt. Der Fokus ästhetischer und rationaler Nutzungsabwägungen lag auf der eigenen Wohnung und damit den unmittel-

¹⁸² Vgl. v.a. Howard/Posener (1968). Dieses Konzept sollte zunächst nur abstrakt formuliert sein, wurde jedoch ab 1904 auch erstmals in Lechworth/ England real umgesetzt.

¹⁸³ Vgl. Curdes (1996), S. 132-137.

¹⁸⁴ Korda (2005a), S. 32.

¹⁸⁵ Vgl. Benevolo (2000), S. 909-911.

¹⁸⁶ Diese wurden ergänzt durch „Verlängerungen der Wohnung“, womit die wohnungsnahe Anordnung wohnungsergänzender Einrichtungen gemeint ist. Vgl. Benevolo (2000), S. 909-910 und S. 929.

baren ökologischen und ökonomischen Anforderungen des Stadtbewohners. „Empfindliche Brüche in der Morphologie und im Ortsbild wurden zugunsten der Schaffung ‚heiler Binnenwelten‘ hingenommen.“¹⁸⁷

Auch nach dem Zweiten Weltkrieg bildeten die Maximen der Moderne das Leitbild des deutschen Wiederaufbaus der Nachkriegszeit. Mitverantwortlich dafür war die Charta von Athen, einem unter der Federführung von LE CORBUSIER im Jahr 1933 entstandenen und 1942 veröffentlichten städtebaulichen Gestaltungskodex, welcher ebendiese Prinzipien der Moderne explizit festschrieb.¹⁸⁸ Jedoch stellte die Charta eher eine Verbalisierung des zu diesem Zeitpunkt als fortschrittlich anerkannten und mittlerweile in ganz Europa verbreiteten, städtebaulichen Kanons dar, der vielmehr aus den Erfahrungen der Industrialisierung zeugte, als aus einer formalen Herleitung einiger weniger Fachgelehrter.¹⁸⁹ Der Versuch, die Städte infolge des Krieges durch ein Leitbild der „aufgelockerten, gegliederten und autogerechten Stadt“¹⁹⁰ wiederherzustellen, führte zum Aufbau monotoner und monofunktionaler Stadtstrukturen und letztendlich zum Verlust städtischer Identität.¹⁹¹ Als Konsequenz konnte seit Beginn der 60er-Jahre aufgrund des fortschreitenden Wiederaufbaus eine aufkommende Kritik am städtebaulichen Ideal der Nachkriegszeit wahrgenommen werden. Zunächst wurden darauf bspw. mit der Erhöhung der baulichen Dichten eher Anpassungen vorgenommen, die grundsätzlichen Ideale der Entmischung und Entzerrung wurden jedoch bis dahin beibehalten.¹⁹² Erst in den späteren 60er-Jahren führte der Druck gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Antipathie zu einem nennenswerten Umdenken innerhalb des Städtebaus.¹⁹³

Obwohl die Postmoderne neben einer Wiedergeburt des Eklektizismus in der Architektur auch in städtebaulicher Sicht einige Neuerungen - insbesondere im Dialog zwischen Architektur und Städtebau - mit sich gebracht hat, lässt sich in der Stadtplanung seit dem Nieder-

¹⁸⁷ Curdes (1996), S. 176.

¹⁸⁸ Vgl. in der deutschen Fassung Le Corbusier (1962).

¹⁸⁹ Vgl. Albers (1984), S. 286.

¹⁹⁰ Prägend für diese Epoche waren außerdem die Werke „Die autogerechte Stadt“ von Reichow (1959) sowie „Die gegliederte und aufgelockerte Stadt“ von Göderitz/Rainer/Hoffmann (1957).

¹⁹¹ Vgl. Schneider (1997), S. 55-57.

¹⁹² Unter dem Leitbild „Urbanität durch Dichte“ bestand der Glaube, dass städtisches Leben durch dichte Baustrukturen per se erreicht werden kann. Schneider (1997), S. 57 stellt dazu jedoch fest, dass „bei diesem Vorgehen [...] die Grundregeln einer urbanen Stadtgestaltung Orientierung, Stimulierung und Identifikation vielfach unbeachtet gelassen [wurden].“ Dies liegt vor allem daran, dass Reichow das Verständnis von Urbanität gerade auf den Maximen der Moderne gegründet hat und Urbanität somit von Beginn an zum Scheitern verurteilt war. Vgl. Müller-Raemisch (1999), S. 15.

¹⁹³ Die verheerende Kritik an der Moderne wurde insbesondere von Jacobs und Venturi geübt. Vgl. Jacobs (1993 [1961]), Venturi (1978[1966]). Im deutschsprachigen Bereich beklagten besonders Mitscherlich (1965) und Klose (1979), S. 48-64 die Unwirtlichkeit der deutschen Städte.

gang der Moderne kein einheitliches Gestaltungsideal identifizieren.¹⁹⁴ Der Fokus liegt auf dem sukzessiven Wiederaufbau der durch den Krieg und die Moderne verlorenen Urbanität innerhalb der Innenstadt und innerstädtischer Gebiete.¹⁹⁵ Damit einhergeht, nicht zuletzt unterstützt durch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel der vergangenen 20 Jahre, die wieder aufkommende Akzeptanz der verdichteten und gemischt genutzten Großstadt, die unter dem Begriff der „europäischen Stadt“ eine Renaissance gründerzeitlicher Gestaltungselemente, wie einer Akzentuierung des öffentlichen Raums oder einer gehobenen baulichen Dichte, impliziert. Parallel dazu führen ökologische Veränderungen zu einem verstärkten Fokus auf eine nachhaltige Stadtentwicklung, bspw. durch eine Reduzierung der Wege durch Nutzungsmischung, einen Ausbau der Systeme des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) sowie eine Reduzierung des Flächenverbrauchs durch die Nachverdichtung der Innenstadt.¹⁹⁶

Das Verständnis um die Historie städtebaulicher Entwicklungen ist in Bezug auf die Entwicklung neuer Stadtquartiere von hoher Relevanz. So setzt die Renaissance der „europäischen Stadt“ nicht nur ein umfassendes Verständnis der damit zusammenhängenden Maximen voraus, sondern fordert auch die Berücksichtigung im Zeitverlauf gesammelter Erkenntnisse zur Vermeidung bereits bekannter Nachteile.

Stadtsoziologie

Der Gegenstand der Stadtsoziologie besteht grundsätzlich darin, die „Stadt“¹⁹⁷ in soziologischen, d.h. zwischenmenschlichen Interaktionsprozessen zu beschreiben. Die Gründung als Disziplin kann im Grunde analog zur Stadtplanung und der Soziologie auf die Mitte des 19. Jh. datiert werden.¹⁹⁸ Grund für das Aufkommen soziologischer Fragestellungen war neben der gestiegenen Relevanz der „industriekapitalistischen Stadt“¹⁹⁹ als Lebens- und Arbeitsraum seit Beginn der industriellen Revolution vor allem die sich aufgrund der Verteilung der

¹⁹⁴ Zur Postmoderne in der Architektur vgl. Flagge/Schneider (2004).

¹⁹⁵ Aufgrund dieser verlorenen Urbanität sowohl durch Krieg als auch Moderne, wird die Moderne heute auch oftmals als „Zweite Stadtzerstörung“ empfunden. Vgl. hierzu Wentz (2005), S. 76.

¹⁹⁶ Vgl. Böhme (2002), S. 55; Curdes (1996), S. 277-291.

¹⁹⁷ Die „Stadt“ definiert sich in der Soziologie als Gegensatz zum „Land“ als landwirtschaftlich geprägten, minimal besiedelten und interaktionsarmen Raum. Vgl. z.B. Häußermann/Siebel (2004), S. 13f.

¹⁹⁸ Vgl. Häußermann/Siebel (2004), S. 12.

¹⁹⁹ Berking/Löw (2005), S. 6.

Ressourcen und der Verschärfung des Kapitalismus immer weiter ausdifferenzierende Klassengesellschaft.²⁰⁰

Die Definition der Stadtsoziologie findet in den meisten Quellen über eine historische Herleitung statt. Dabei ist vor allem bemerkenswert, dass die Stadt als Betrachtungsgegenstand streng genommen erst seit 20 Jahren eine explizite Berücksichtigung in der Stadtsoziologie findet.²⁰¹ Für SIMMEL als einen der einflussreichsten Begründer der deutschen (Stadt) Soziologie ist der Raum bspw. per se wirkungslos. Er nähert sich der Frage um die Konstitution und Bedeutung des (städtischen) Raumes aus der Perspektive des Individuums. Erst raumbezogenes Verhalten führt u.a. zur Hervorhebung bestimmter Raummerkmale und einer individuellen Raumwahrnehmung.²⁰² Der weitere Fortschritt der Stadtsoziologie wird in Folge maßgeblich durch die sog. „Chicagoer Schule“, vertreten durch PARK, THOMAS und BURGESS geprägt. Im Gegensatz zu SIMMEL liegt der Fokus eher auf der retrospektiven Betrachtung gesellschaftlicher Phänomene des Umbruchs zur Industriegesellschaft, insbesondere der Erklärung von ethnischen und klassenspezifischen Ungleichheiten und ihren räumlichen Auswirkungen in Städten.²⁰³

In diesem Zusammenhang wurde auch die Diskussion um Urbanität zu einem wichtigen Forschungsschwerpunkt der Stadtsoziologie. Gemäß der damaligen Forschung wurde Urbanität weitestgehend auf allgemeingültigen und linearen Annahmen diskutiert und nicht auf spezifische räumliche Strukturen eingegangen. SALIN, einer der Begründer der Urbanitätsdiskussion in Deutschland, sah Urbanität bspw. weniger abhängig von Heterogenität, Dichte und Größe der Stadt, sondern eher in der Bildung und Leistung ihrer Bevölkerung.²⁰⁴ SIEVERTS stellt dazu fest: „Der Begriff Urbanität [...] bezeichnete eine kulturell-gesellschaftliche Le-

²⁰⁰ Vgl. Löw/Steets/Stoetzer (2007), S. 27-30.

²⁰¹ Vgl. Häußermann/Siebel (2004); Berking/Löw (2005), S. 6; Löw/Steets/Stoetzer (2007), S. 27-30.

²⁰² Vgl. Simmel (1904), S. 55-57. Gemäß der damaligen Einstellung gegenüber der Stadt ist Simmel aufgrund ihrer verzerrenden Wirkung als Lebensraum kritisch. So sei der Stadtbewohner einer ständigen Reizüberflutung ausgesetzt, die einerseits zwar zu einem „intellektuellen Charakter“, aber andererseits auch zu einer gestiegenen Gleichgültigkeit gegenüber der Umwelt, zu „Blasiertheit“ und starkem Individualismus führe. Vgl. Simmel (1903), S. 185-206.

²⁰³ Dabei konzentrierte sich Park auf lokale Mikrogesellschaften, bspw. in Stadtteilen und deren Integration in die Stadtgesellschaft. Thomas hingegen untersuchte eher das Verhältnis der Gesellschaft in Bezug auf die Stadt und das Umland und daraus resultierende Migrationstendenzen. Burgess forscht über das Zusammenspiel genereller, physiologischer Raummerkmale und deren Einfluss auf Migrationsströme in der Stadt. Daraus resultierte ein idealtypisches, konzentrisches Stadtmodell, das die Siedlungsstruktur städtischer Gebiete beschreibt. Vgl. Löw/Steets/Stoetzer (2007), S. 29-36.

²⁰⁴ Vgl. Salin (1960), S. 8-34.

bensform und nicht die Qualität einer besonderen städtebaulich-räumlichen Struktur.“²⁰⁵ Auch HANS bzw. BAHRDT sahen den Ursprung von Urbanität vielmehr in sozialstrukturellen und vielleicht auch -kulturellen Größen.²⁰⁶

Folglich stellte die Stadt bis dahin zwar die Basis der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung dar, deren spezifische Konstitution und Rolle als lokaler Handlungskontext waren jedoch nur nachrangig. „Trotz des [...] Ausgangspunktes der Analysen, den die Klassiker häufig in ‚der‘ Stadt suchten, verblüfft die Raumbblindheit in der Soziologie. Von wenigen Ausnahmen abgesehen begriff und begreift sich ‚Soziologie‘ als eine raumlose Wissenschaft.“²⁰⁷ Erst seit den 90er-Jahren findet man in der stadtsoziologischen Forschung eine Berücksichtigung stadtspezifischer Umstände und deren Rückkopplungen auf soziologische Prozesse.²⁰⁸ Dieser Fokus schlägt sich vor allem im Ansatz des „gesellschaftlichen Raumes“ von LÄPPLE nieder, der verschiedene Raumdimensionen differenziert und dabei auch handlungsbeeinflussende und -leitende Raummerkmale integriert.²⁰⁹ Das Zusammenspiel dieser verschiedenen Dimensionen bildet die Grundlage gegenwärtiger stadtsoziologischer Fragen. Der Ursprung kann dabei in der Aneignung des Raumes als Zeichen-, Symbol- und Repräsentationssystem gesehen werden. Nach LÄPPLE sind „die raumstrukturierenden Artefakte [...] durch ihre funktionale oder ästhetische Gestaltung auch Symbol- und Zeichenträger, wodurch unter anderem eine kognitive Erkennbarkeit ihrer sozialen Funktionen und eine affektive Identifikationsmöglichkeit vermittelt werden kann.“²¹⁰

Die Implikationen solcher „Identifikation“ sind dabei vielfältig, wobei hier in Anlehnung an WEICHHART drei Problemkreise hervorgehoben werden.²¹¹ Die von LÄPPLE diskutierte Identifikationsmöglichkeit bildet dabei als Grundlage einer räumlichen Identität den ersten Problemkreis. Unter Identität an sich verstehen FREY und HAUSSER einen Prozess der Selbstreflexion eines Individuums, d.h. die Konstruktion der eigenen Persönlichkeit durch Reflexion.²¹² Interessant dabei ist die Frage um den Fixpunkt der Reflexion und damit die Basis der

²⁰⁵ Sieverts (1999), S. 32.

²⁰⁶ Vgl. Hans (1974), S. 74-76; Bahrtdt (1974), S. 34-35.

²⁰⁷ Dangschat (1994), S. 336.

²⁰⁸ Vgl. hierzu vor allem Läßple (1991), S. 35-46; Löw (2001), S. 157-161 oder Castells (1999), S. 68-81.

²⁰⁹ Vgl. Läßple (1991), S. 35-46.

²¹⁰ Läßple (1991), S. 43.

²¹¹ Vgl. Weichhart (1990), S. 18-20.

²¹² Vgl. Behringer (1998), S. 46-47; Frey/Haußer (1987), S. 4.

persönlichen Identität²¹³, die besonders in jüngeren Forschungen zunehmend auch im räumlich-sozialen Umfeld gesehen wird. Als Folge prägt sich verstärkt der Begriff der „räumlichen bzw. raumbezogenen Identität“²¹⁴ aus.

Identifikation über Symbolik wirkt dabei jedoch nicht nur aus reflexiver Sicht, sondern es besteht darüber hinaus ein Zusammenhang zwischen Individuum, dem räumlichen Umfeld und der sozialen Umwelt, was LÄPPLE mit dem Begriff einer „affektiven Identifikation“ unterstreicht.²¹⁵ Auch HAUSSEER arbeitet neben der Innen- auch eine soziale Außenperspektive der Identität heraus.²¹⁶ Während die Innenperspektive den bereits genannten Reflexionsprozess beschreibt, adressiert die Außenperspektive die Reflexion des Individuums mit der wahrgenommenen Umwelt und gleichzeitig die von der Umwelt wahrgenommene und bewertete Identität einer Persönlichkeit. In diesem Zusammenhang spricht man auch häufig von einem „Fremdbild“, einer „Statuszuschreibung“²¹⁷ oder auch einem „Image“²¹⁸.

Die Stadt oder der Stadtteil können gemäß der Ausprägung als Identifikationsort eine Symbolik haben, welche im Falle einer nach außen sichtbaren Zugehörigkeit durch Assoziationen auf die Nutzer des Stadtteils übertragen werden kann.²¹⁹ Dieses Image kann dabei sowohl aus physisch-materiellen als auch aus immateriellen Komponenten bestehen. Das Zusammenspiel zwischen persönlicher Selbstreflexion und der binären Interaktion mit der Umwelt, hier im Einzelnen dem Wohn- und Lebensraum, führt für das Individuum zu einem Selbstideal, das die angestrebte Selbst- und Fremdidentität darstellt.²²⁰ „Es entsteht ein dialektischer Kreislauf zwischen Individuum und Gesellschaft [und räumlicher Umwelt], der als Paradigma für die [raumbezogene] Identitätsforschung dienen kann.“²²¹

Ein dritter Problemkreis ergibt sich durch eine kollektive Perspektive der Identitätsforschung, wobei sozialwissenschaftlich häufig auch von Milieugruppen gesprochen wird. Mi-

²¹³ In der Literatur werden dabei u.a. Alter, Geschlecht, Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Lebensgeschichte, Arbeit und Beruf, oder Freizeit genannt. Vgl. Frey/Haußer (1987), S. 15.

²¹⁴ Vgl. Mai (1989), S. 12-19; Weichhart (1990), S. 19.

²¹⁵ Vgl. Läpple (1991), S. 43.

²¹⁶ Vgl. Haußer (1989), S. 279-281.

²¹⁷ Dieser Terminus ist auf Bourdieu zurückzuführen. Vgl. Bourdieu (1991), S. 27.

²¹⁸ Daher definiert Steiner (2003), S. 181-182: „Image and reputation are considered to be largely the interpretation of perceptions [...] as seen from the outside [...]“

²¹⁹ Weichhart (1990), S. 18 stellt dazu fest: „Zur Vielzahl möglicher Merkmale, die dem Individuum von außen zugeschrieben werden können, muß [!] man auch die regionale Herkunft der Person, ihre Gebürtigkeit, ihren Wohnstandort, den räumlichen Schwerpunkt ihrer Lebensinteressen rechnen. Denn von einem [...] Bewohner des Stadtteils Grünwald, Kreuzberg etc. wird behauptet und erwartet, daß [!] er bestimmte Verhaltensweisen, Merkmale oder gar Charaktereigenschaften besitzt.“

²²⁰ Vgl. Frey/Haußer (1987), S. 8-19.

²²¹ Frey/Haußer (1987), S. 17.

lieus sind dabei zu verstehen als „Gruppen Gleichgesinnter [...]“. Die Angehörigen sozialer Milieus behandeln und interpretieren ihre Lebens-, Wohn- und Arbeitsbedingungen in ähnlicher Weise, verkehren besonders häufig untereinander und werden in ihrem Alltagsverhalten durch ihre Milieuzugehörigkeit wesentlich beeinflusst.²²² WEICHHART unterstreicht dabei die Symbolik von Milieugruppen und unterstützt die räumliche Verankerung: „Gegenstand der Identifizierung sind nun nicht einzelne Personen, sondern soziale Systeme, die sowohl aus der Außen- wie auch aus der Innenperspektive klassifiziert und typisiert werden. Neben Gruppen, Organisationen, Schichten, Klassen, Kulturen etc. können zu den Objekten dieser Klassifikation auch Raumausschnitte zählen, die als Symbole für derartige soziale Systeme stehen.“²²³

Ein Terminus, welcher zu sämtlichen Konzepten nicht zuletzt aufgrund voranschreitender gesellschaftlicher Differenzierung häufig Anwendung findet, ist der sog. Lebensstil: Die mangelnde Erklärbarkeit sozial homogener Gruppen über sozialstrukturelle Merkmale²²⁴ wie bspw. Einkommen, Bildung oder sozialen Status führte zur Erforschung alternativer konzeptbildender Eigenschaften unter Berücksichtigung individueller Lebensstile. Dabei handelt es sich um „gleichartige Organisationen des Alltagslebens von Menschen.“²²⁵ Sie äußern sich als konzeptbildende Basis sowohl von Selbst- und Fremdbild als auch von kollektiven Identitäten im Sinne von Milieus und bestimmen somit signifikant das Verhalten und Entscheiden der verschiedenen Lebensstilträger.²²⁶ HRADIL spricht daher von einer „Art der expressiven Zurschaustellung und ‚Stilisierung‘ von Lebensweisen“.²²⁷ Dabei spielt nach DANGSCHAT insbesondere die räumliche Umwelt eine Schlüsselrolle. „Gerade auf der räumlichen [...] Ebene kommt [dem unmittelbaren Lebens- und Arbeitsumfeld] im Zusammenhang mit der Aneignung von Raum eine zentrale Bedeutung zu. Damit soll deutlich gemacht werden, daß Lebensstil, insbesondere die Inszenierung des eigenen Images ohne ‚Orte‘ nicht

²²² Hradil (1996), S. 15-16. Zu Milieus vgl. auch Rössel (2005), S. 125-285; Hartmann (1999), S. 71f., sowie Matthiesen (1998); Grathoff (1998); Becker (1998a).

²²³ Weichhart (1999), S. 18-19.

²²⁴ Sozialstruktur beschreibt streng genommen lediglich objektive Gegebenheiten hinsichtlich der sozialen Klassenzugehörigkeit. Vgl. Hradil (1996), S. 14.

²²⁵ Hradil (1996), S. 16.

²²⁶ Vgl. Schneider (1997), S. 72-73.

²²⁷ Hradil (1996), S. 16.

denkbar ist.“²²⁸ Aufgrund des hohen Potenzials der Imageprägung durch Lebensstile stellt IPSEN sogar fest: „Das Raumbild entsteht in einem bestimmten Lebensstil.“²²⁹

Bereits an dieser Stelle lassen sich neben den Zusammenhängen zwischen den einzelnen soziologischen Aspekten klare Bezüge auf den - im Detail wie auch immer gearteten - Betrachtungsgegenstand „Stadtquartier“ erkennen. „Bei der Analyse lokal begrenzter Milieus wird weniger auf gesamtstädtische Territorien abgehoben [...], sondern auf einzelne Teilräume von größeren Städten, die als Stadtviertel bzw. Stadtquartiere eine unverkennbar individuelle Gestalt und auch fast immer eine vom Stadtdurchschnitt abweichende Sozialstruktur der Bewohnerschaft aufweisen [...]“.²³⁰

2.2.3 Stand der Forschung: Arbeitsfelder der Stadtplanung

Nach diesem theoretischen Überblick über einzelne Forschungsbereiche der Stadtplanung ist es im folgenden Kapitel das Ziel, einige praxisbezogene Implikationen zu zeigen. Dies ist insbesondere dem Charakter der Stadtplanung als „handlungsorientierte Disziplin“²³¹ geschuldet.

Rechtliche Rahmenbedingungen der Stadtplanung

Die rechtliche Grundlage der Stadtplanung ergibt sich streng genommen aus zwei Artikeln des Grundgesetzes: Einerseits sichert Artikel 28, Abs. 2, Nr. 2 GG innerhalb des Prinzips der kommunalen Selbstverwaltung die Planungshoheit der Kommune.²³² Sie bildet für die Kommune „das Recht, im Rahmen des Baugesetzbuches (BauGB) für ihr Gemeindegebiet ausschließlich und abschließend die planungsrechtlichen Festsetzungen treffen zu können.“²³³ Dies schützt die Kommune nicht nur weitestgehend von übergeordneten Eingriffen innerhalb des föderalen Staatssystems, sondern sichert ihr auch die kontrollierende Position gegenüber sämtlichen privaten Akteuren, weshalb die Planungshoheit oft auch als „Planungsmonopol“ der Kommune beschrieben wird. Andererseits sind die Kommunen inner-

²²⁸ Dangschat (1994) S. 336.

²²⁹ Ipsen (1986), S. 928.

²³⁰ Herlyn (2000), S. 156.

²³¹ Vgl. Albers (1996), S. 17. Dies wird auch bei Streich ersichtlich. Er definiert Stadtplanung eingangs als „eine Handlungsdomäne [...], in der Aktivitäten von Menschen das Ziel haben, alle Arten von Geschehnissen in einer Stadt zu beeinflussen.“ Streich (2005), S. 11. Vgl. auch Wentz (2005), S. 78.

²³² Vgl. Bunzel et al. (2003), S. 141. Gabriel (1989) beschäftigt sich eingehend mit der Definition, Herkunft und der Entwicklung der kommunalen Selbstverwaltung und v.a. der Planungshoheit.

²³³ Wentz (2005), S. 71.

halb dieser Aktivitäten an die verfassungsrechtliche Ordnung einschließlich der Gesetzgebung von Bund und Ländern gebunden. Bestimmungen für das Bodenrecht und damit das Städtebaurecht regelt dabei Artikel 74, Abs. 1, Nr. 18 GG und sichert die gerechte Abwägung der Interessen verschiedener Akteure hinsichtlich der Auswirkung planerischer Maßnahmen und Entscheidungen.²³⁴

Dieser Rahmen wird durch das Raumordnungsgesetz (ROG) auf überregionaler Ebene und das Baugesetzbuch (BauGB) auf regionaler und kommunaler Ebene ausgefüllt. Das ROG spielt dabei für die kommunale Ebene und damit auch im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit eine nur untergeordnete Rolle.²³⁵ Auf dem BauGB basiert hingegen das kommunale Normensystem des öffentlichen Baurechts²³⁶, zusammengefasst als Bauplanungsrecht und bildet damit den formalen Rechtsrahmen der Stadtplanung. Die Bauleitplanung bildet darin die instrumentelle Basis zur Umsetzung der kommunalen Planungshoheit. Sie gliedert sich in den Flächennutzungsplan (FNP) als vorbereitenden Bauleitplan und den Bebauungsplan (B-Plan) als verbindlichen Bauleitplan.²³⁷ Der übergeordnete FNP stellt die grundsätzlich beabsichtigte städtebauliche Entwicklung einer Kommune dar und hat für den Bürger direkt keine rechtsverbindliche Wirkung. Vielmehr bildet er in Anlehnung an übergeordnete Pläne und Planungsnormen den Fixpunkt sowie das Entwicklungsgebot kommunaler baurechtlicher Entscheidungen und ist daher für nachgeordnete Planwerke, besonders den B-Plan, bindend. Im Zusammenspiel von Bauherrn und Kommune besitzt der B-Plan Rechtsverbindlichkeit für die städtebauliche Ordnung. Als Satzung hat er Rechtsnormencharakter und stellt Regeln hinsichtlich der Zulässigkeit von Baumaßnahmen auf. Diese sind abschließend in §9 BauGB geregelt und beinhalten u.a. die Art und Maß der baulichen Nutzung, gesonderte Abstandsflächen oder mögliche Baulinien.²³⁸

Das Bauordnungsrecht als Pendant zur Bauleitplanung ist das landesrechtliche Normensystem zur Gefahrenabwehr bei baulichen Anlagen, insbesondere hinsichtlich Brand- und Einsturzsicherung. Trotz landesspezifischer Ausgestaltung regeln die Bauordnungen generell

²³⁴ Vgl. Krautzberger/Runkel (2005), S. 85; Bunzel et al. (2003), S. 142.

²³⁵ Von Bedeutung ist hier maßgeblich §1, welcher die grundsätzlichen sozialen, ökonomischen, ökologischen und politischen Abwägungen innerhalb der übergeordneten Raumplanung vorschreibt.

²³⁶ Das juristische Pendant bildet hierbei das private Baurecht und regelt zivilrechtliche Zusammenhänge wie bspw. das Grundeigentum oder Kauf- oder Werksverträge.

²³⁷ Der FNP ist in §5 BauGB geregelt, der B-Plan in §8 ff. BauGB.

²³⁸ Vgl. Krautzberger/Runkel (2005), S. 86. Vgl. auch §9 BauGB. Die Baunutzungsverordnung spezifiziert dabei einige Ausgestaltungsmerkmale des BauGB und legt somit Maßstäbe für bestimmte Regelungen fest (z.B. Gebietstypologie, Nutzungsmaße). Vgl. hierzu §9a BauGB, sowie BauNVO.

materielle und formelle Aspekte. Erstere beinhalten Vorgaben zur Gefahrenabwehr oder der baulichen Gestaltung der Baumaßnahmen sowie zu nutzungsspezifischen Auflagen hinsichtlich Erschließung, Abstandsflächen oder Fluchtwegen. Letztere stellen Maßgaben zur prozessualen Umsetzung von Baumaßnahmen auf. Darin sind vor allem die Genehmigungspflicht und die entsprechenden Verfahren geregelt.²³⁹

Diese rechtlichen Grundlagen setzen den formalen Rahmen der (stadt-)planerischen Tätigkeit. Jedoch stellt sich dieser Handlungsrahmen keinesfalls so statisch dar, wie es zunächst scheint. Vielmehr unterliegen statischen Normensystemen stets Ideologien und Paradigmen, die in der Regel zunächst über informelle Planungsideologien zur Weiterentwicklung der Planungspraxis führen. Da hiervon gehobene Bedeutung für die Entwicklung von Stadtquartieren ausgeht, werden diese im Folgenden adressiert.

Planungsparadigmen der Stadtplanung

Obwohl die ersten Ansätze von Modellen innerhalb der Stadtplanung bereits im Rahmen der städtebaulichen „Revolution“ nach der Jahrhundertwende entstanden, hat sich deren Rolle innerhalb der Stadtplanung ähnlich der strategischen Planung jedoch erst in den vergangenen 50 Jahren erheblich gewandelt.²⁴⁰

Hierbei wird in der Regel zwischen zwei idealtypischen Planungsmodellen differenziert: Unter dem Begriff des „comprehensive planning“ entwickelte sich vor allem in der amerikanischen Planungsliteratur der 60er-Jahre ein Ansatz umfassender Entwicklungsplanung, welcher von der Möglichkeit vollständiger Information und einer Freiheit von Zielkonflikten ausging. Über komplexe Prognose- und Analysemethoden sollten integrierte, zielorientierte und langfristige Entwicklungspläne für die Gesamtstadt abgeleitet werden, die das Verhalten öffentlicher und privater Akteure koordinieren. „An diesem Gott-Vater-Modell der Planung haben sich die sozialistischen Staaten orientiert, aber auch die Entwicklungsplanung in der Bundesrepublik Ende der 60er Jahre.“²⁴¹

Aufgrund mangelhafter Planungsergebnisse entwickelte sich Anfang der 70er-Jahre im Gegenzug unter dem Begriff des „Disjointed Incrementalism“ ein Ansatz offener und

²³⁹ Vgl. Krautzberger/Runkel (2005), S. 93-94.

²⁴⁰ Vgl. Albers (1996), S. 37-38.

²⁴¹ Siebel/Ibert/Mayer (1999), S. 163.

inkrementalistischer Planung, der von genau umgekehrten Prämissen ausgeht. Entscheidungen finden unstrukturiert statt und werden fallweise, basierend auf politischer Macht verschiedener Akteure, getroffen. Dabei ist kaum ein übergeordnetes Konzept erkennbar, weshalb Planung in Anlehnung an LINDBLOM auch als „science of muddling through“²⁴² beschrieben wird. Die begrenzte Steuerungsfähigkeit und Umsetzungsschwäche einer langfristigen Entwicklungsplanung einerseits sowie das oftmals konzeptlose Vorgehen eines Planens in kleinen Schritten andererseits hat jedoch letztlich eine Abkehr von beiden Modellen ausgelöst.²⁴³

Infolge dieser Erkenntnisse war vor allem in den letzten Jahren der planungstheoretische Diskurs durch Bezeichnungen wie „perspektivischer Inkrementalismus“, „Perspektivplanung“ und „projektorientierte Planung“ geprägt.²⁴⁴ Diese bilden quasi den Mittelweg der beiden ursprünglichen Konzepte: Planerische Entscheidungen orientieren sich weniger an einem umfassenden und abschließend entwickelten Konzept, sondern vielmehr an einem Leitbild, das den generellen Entwicklungsrahmen darstellt und somit „Leitplanken“ stadtplanerischer Entscheidungen bildet. Gegenstand administrativer Eingriffe ist wiederum das einzelne „städtebauliche Projekt“ als räumlich, zeitlich und inhaltlich begrenzter Teilbereich.²⁴⁵ Auch wenn dabei die konkrete Definition des Teilbereiches schwerfällt und darüber hinaus auch stetiger Entwicklung ausgesetzt ist²⁴⁶, stellt die Perspektivplanung das wohl passendste Paradigma heutiger Planungsentscheidungen dar. ALBERS konstatiert daher, „dass gerade eine Planung, die in kleinen Schritten vorgeht [...], auf eine Orientierung an einer übergreifenden Konzeption angewiesen ist.“²⁴⁷

Nach KÖTTER bringt die projektorientierte Planung insbesondere in jüngster Vergangenheit einige bedeutende Merkmale hervor, welche für die Problemstellung dieser Arbeit von gehobener Relevanz sind. Dazu gehören:

- „Bedeutungszuwachs *informeller*, auf Konsens angelegter Planungsinstrumente,
- verstärkte *Kooperation von privaten und öffentlichen Akteuren* [...],

²⁴² Vgl. Lindblom (1959), S. 79-88.

²⁴³ Vgl. Kötter (2001), S. 149; Kötter (1998a), S. 62-84; Ganser/Siebel/Sieverts (1993), S. 113f.

²⁴⁴ Zu diesen Entwicklungen vgl. insbesondere Albers (1994); Ganser (1991); Siebel/Ibert/Mayer (1999).

²⁴⁵ Vgl. Siebel/Ibert/Mayer (1999), S. 163-165.

²⁴⁶ So kann keineswegs von einem statischen Zustand ausgegangen werden. Wachten und Nadrowski definieren eher einen fortwährenden Perspektivenwechsel zwischen verschiedenen Planungskulturen im Sinne eines „Pendelschlags“. Dieser äußert sich vor allem in der Herangehensweise sowie dem Gegenstand der städtebaulichen Planung. Vgl. Wachten/Nadrowski (2005), S. 317.

²⁴⁷ Albers (1989), S. 327.

- *städtebauliche Leitbilder* als Klammer zwischen einzelnen Maßnahmen und Projekten sowie der notwendig langfristigen Orientierung der Stadtentwicklung.²⁴⁸

Informelle Planungsinstrumente und damit informelle, stellenweise sogar lediglich verbale Pläne finden zur Handhabung planerischer Komplexität zunehmende Anwendung als produktives Planungswerkzeug. Nicht zuletzt aufgrund der Veränderung des Fokus auf kleinere städtische Einheiten spielen diese insbesondere in der Quartiersentwicklung eine wichtige Rolle, da auch dort „[...] flexible und verhandlungsorientierte instrumentelle Ansätze benötigt [...] werden.“²⁴⁹ Die Anwendung schafft dabei die Grundlage für den Wandel von einer normativen Planung der Kommune hin zu interdisziplinärer und interinstitutioneller Kooperation, in welcher „neue Akteure geschaffen [werden], die sich auf der Grenze zwischen hoheitlicher Verwaltung und privaten Unternehmen bewegen.“²⁵⁰ Aufgrund dieses engen Zusammenhangs zwischen perspektivischer Planung und *kooperativer Zusammenarbeit* sowie der übergeordneten Rolle *städtebaulicher Leitbilder* werden diese im Folgenden separat adressiert.

Kooperationen in der Stadtplanung

Basierend auf den steigenden Anforderungen an kommunale Institutionen sowie einem Misstrauen gegenüber einer effektiven und effizienten Staatsführung des öffentlichen Systems zeichnete sich zur Bewältigung der stadtplanerischen Herausforderungen spätestens ab den 80er-Jahren eine Erweiterung der Akteursstrukturen hin zu privaten Institutionen ab.²⁵¹ Heute stellt die Einbeziehung privatwirtschaftlicher Akteure die wohl häufigste Form städtebaulicher Projektentwicklungen dar und spielt eine bedeutende Rolle für deren Erfolg.²⁵² Das Spektrum verschiedener Finanzierungs- und Durchführungsmodelle reicht dabei von klas-

²⁴⁸ Kötter (2001), S. 150. Hervorhebungen nachträglich.

²⁴⁹ Tölle (2005), S. 54.

²⁵⁰ Siebel/Ibert/Meyer (1999), S. 164.

²⁵¹ Vgl. Selle (1986), S. 225-226; Jakubowski (2005), S. 9; Wiese-von Ofen (2008), S. 4.

²⁵² Vgl. Jakubowski (2005), S. 9f.; Köster (2006), S. 2 und S. 44. In diesem Zusammenhang stellt die Erforschung der Spezialform der Public-Private Partnerships (PPP) ein bedeutendes Feld dar. In dieser Arbeit wird hierauf jedoch nur im Hinblick auf die Trägerschaft der Quartiersentwicklung weiter unten eingegangen. Daher sei der interessierte Leser u.a. auf Boll (2007) oder Kirsch (1997) verwiesen.

sisch staatlichen Modellen über verschiedene Kooperations- und Integrationsformen bis zu einer weitestgehend privaten Entwicklung.²⁵³

In vielen Abhandlungen zu Kooperationen wird jedoch nach wie vor ein vorwiegend adversatives Bild zwischen privatem Entwickler und öffentlicher Hand gezeichnet. Dies liegt vor allem an den theoretisch angenommenen Zielsystemen der potenziellen Partner. Die Kommune verfolgt dabei idealtypisch vorwiegend Ziele des Allgemeinwohls.²⁵⁴ Private Institutionen hingegen streben streng genommen die Maximierung des unternehmerischen Gewinns an. In Bezug auf die Stadtentwicklung liegen „ihre Interessen [...] vorrangig in der zeitnahen und zügigen Umsetzung renditeorientierter städtebaulicher Projekte.“²⁵⁵ Aus diesem Grund sieht JUCHELKA in der Zusammenarbeit seitens des privaten Entwicklers bspw. eher eine Pflicht ohne Wahlmöglichkeiten als ein Potenzial zur effektiven Projektrealisierung.²⁵⁶

In der Praxis stellt sich die Situation jedoch weniger rigide dar, als oftmals angenommen. Zwar verfügt die Kommune innerhalb der Planungshoheit über verschiedene, unanfechtbare Instrumente zur Durchsetzung stadtplanerischer Interessen, welche teilweise tief greifenden Einfluss auf die Umsetzbarkeit eines Projektes haben können. Wie jedoch insbesondere in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu beobachten war, birgt dieses Privileg auch Schwachstellen: „Die Schattenseite dieser hoheitlichen Stärke liegt [...] darin, dass die Gemeinde grundsätzlich keinen potenziellen Investor zum Bauen zwingen kann. [...] Insofern unterliegt die Planungshoheit der Gemeinden ständig einem ‚Kompromiss‘ mit der Baufreiheit.“²⁵⁷ Innerhalb kooperativer Zusammenarbeit prägt SCHARPF daher den Begriff der „Schatten der Hierarchie“, d.h. einem Verständnis der Planungshoheit als normative und unanfechtbare Rückversicherung zur Sicherung kommunaler Zielsetzungen im potenziellen Konfliktfall.²⁵⁸ „Die Letztentscheidungsverantwortung verbleibt [nach wie vor] bei der Gemeinde.“²⁵⁹

Als Konsequenz verändern sich auch die Zielfunktionen der jeweiligen Institutionen. So ist die Kommune nicht um jeden Preis bemüht, das Allgemeinwohl zu verbessern, sondern verfolgt vielfältige Zielsetzungen und ist innerhalb der neu verteilten Risiko- und Investitions-

²⁵³ Vgl. Juchelka (2006), S. 367.

²⁵⁴ Vgl. bspw. Jakubowski (2005), S. 19-21 oder Kötter (2001), S. 150. Kirsch (1997), S. 109 ist hingegen sehr kritisch mit der definitorischen Schärfe des Allgemeinwohlbegriffes.

²⁵⁵ Jakubowski (2005), S. 20.

²⁵⁶ Vgl. Juchelka (2006), S. 161.

²⁵⁷ Wentz (2005), S. 73.

²⁵⁸ Vgl. hierzu Scharpf (1991), S. 621- 634; Mayntz/Scharpf (1995), S. 9-38; Diller (2004), S. 271. Zum Themenkomplex im internationalen Kontext vgl. Ayres/Braithwaite (1992).

²⁵⁹ Bunzel et al. (2003), S. 143. Vgl. auch Köster (2006), S. 39.

struktur durchaus bereit, die kommunale Planungshoheit zu Gunsten der Kooperation zu öffnen.²⁶⁰ Gleichzeitig ist auch seitens der privaten Entwickler festzustellen, „dass die klassische Gewinnmaximierungshypothese in ihrem absoluten Anspruch nicht aufrechterhalten werden kann, da vielmehr die Unternehmen dem Gewinnziel eine eher relative Bedeutung einräumen und eine Vielzahl von Zielen gleichzeitig verfolgen.“²⁶¹ Dabei erhalten zur Erzeugung unternehmerischen Gewinns zunehmend auch Ziele ökonomischer Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Akzeptanz bzw. Ansehen Einzug in das unternehmerische Zielsystem.²⁶² „Investoren [sind] auch nicht mehr die ‚bösen Buben‘, die nur auf Kosten der Allgemeinheit spekulieren und Geld verdienen wollen. Sie haben erkannt, daß eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Wertbeständigkeit ihrer Anlagen nur durch Standortqualität, Bauqualität, gute Architektur und Nutzerakzeptanz zu erreichen ist.“²⁶³

Darüber hinaus birgt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit öffentlicher und privater Akteure zahlreiche Vorteile. So kann die Kommune bspw. Vorteile erzielen, da sie „die Leistungsfähigkeit und Erfahrung privater Partner auch für die Aufgabenerfüllung der Kommunen [...] nutzen [kann], ohne dass diese ihre hoheitlichen Rechte und Pflichten vernachlässigen [...] [muss].“²⁶⁴ So können auch einige Risiken, oftmals wirtschaftlicher Natur, auf den privaten Partner übertragen werden.²⁶⁵ Auch der private Entwickler kann sich einige Vorteile in einer kooperativen Zusammenarbeit verdienen. Dazu zählen ein „verstärkter Einfluss auf kommunale Entscheidungsprozesse, [ein] verbesserter Zugang zu öffentlichen Informationskanälen, die zumeist kostengünstige Bereitstellung von Grundstücken, die Orientierung planungsrechtlicher Entscheidungen an den Vorstellungen privater Akteure [oder] die kosten senkende Beschleunigung von Planungsprozessen und Projektdurchführung.“²⁶⁶ WENTZ, BISCHOFF und GOSEWEHR nennen darüber hinaus positive Einflüsse auf das Image des Entwicklers als „guter Bürger“.²⁶⁷

²⁶⁰ Kirsch (1997), S. 137 stellt fest, dass die generelle Formulierung des Allgemeinwohlbegriffs Potenzial für privatwirtschaftliche Integration eröffnet. Dennoch gilt: „Eine demokratisch legitimierte Kommune sollte zwar auch das ökonomische Prinzip beachten, doch ist sie vor allem einer die Gemeinwohlorientierung und Solidarität einschließenden politischen Rationalität verpflichtet.“ Schneider (1997), S. 42.

²⁶¹ Kirsch (1997), S. 119.

²⁶² Vgl. im Bezug auf Projektentwickler Isenhöfer (2008), S. 514-517, sowie Kap. 3.3.2.1.2.

²⁶³ Speer (1992), S. 38.

²⁶⁴ Wentz (2005), S. 80.

²⁶⁵ Vgl. zu einer Diskussion der Risiken Wentz/Bischoff/Gosewehr (2005), S. 814-816.

²⁶⁶ Heinz (1993a), S. 12f. Vgl. auch Wentz/Bischoff/Gosewehr (2005), S. 813-814.

²⁶⁷ Vgl. Wentz/Bischoff/Gosewehr (2005), S. 812. Schelte (1999), S. 155 nennt dabei in explizitem Bezug auf die kooperative Entwicklung von Brachflächen ähnliche Gründe.

Die organisatorische Ausgestaltung der Kooperation ist dabei vielfältig und oftmals auch abhängig von der Eigentumssituation des Grundstücks. Grundsätzlich ist jedoch eine möglichst frühzeitige Integration öffentlicher und privater Partner sehr hilfreich. So impliziert eine frühe Zusammenarbeit die gegenseitige Berücksichtigung von Zielen und kann dadurch tendenziell einen möglichst reibungslosen Ablauf gewährleisten, Einheit zwischen den Partnern nach außen signalisieren sowie spätere Planänderungen abwenden. Somit stellt die „kooperative Organisation des Planungs- und Durchführungsprozesses“²⁶⁸ ein wichtiges Element des Projekterfolgs in der Stadtplanung heraus. Dies gilt insbesondere für die Entwicklung innerstädtischer Brachflächen. „Die neuen Aufgaben [bspw. der Quartiersentwicklung] mit weitreichenden Eingriffen in gewachsene Strukturen machen neue Kooperationsmethoden notwendig. Nur die frühestmögliche Zusammenarbeit zwischen Staat und Investoren führt weiter.“²⁶⁹

Leitbilder in der Stadtplanung

Wie die vorherigen Kapitel zeigen, kann eine theoretische Einführung der Stadtplanung nur unter Berücksichtigung der historischen Entwicklungen stattfinden. Dabei wird jedoch auch ersichtlich, dass Entwicklungen in verschiedenen Teilgebieten der Stadtplanung nie isoliert stattfanden, sondern Interdependenzen zu simultanen Entwicklungen geführt haben. Aus diesem Grund werden als übergeordneter Rahmen oftmals auch „Leitbilder der Stadtplanung“ formuliert, die versuchen, die Entwicklungen in verschiedenen Forschungs- und Arbeitsfeldern, deren Ursachen und entstehende Interdependenzen zusammenzufassen. Tabellen 1 und 2 geben einen schlaglichtartigen Überblick über die Entwicklung der hier adressierten Teilbereiche seit Beginn des 20. Jh., wenngleich eine klare Abgrenzung aufgrund fließender Übergänge nur bedingt möglich ist.²⁷⁰

Abschließend lässt sich für den Status quo festhalten, dass im Rahmen einer ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltigen Stadtentwicklung Aspekte der „europäischen Stadt“ wieder in den Vordergrund rücken. Zudem zeigt sich die zunehmende Beachtung stadtsoziologischer Identifizierungs- und Aneignungsprozesse als bedeutend. Auf administrativer Seite

²⁶⁸ Jessen (1999), S. 27. Vgl. auch Tölle (2005), S. 292.

²⁶⁹ Speer (1992), S. 38.

²⁷⁰ Vgl. v.a. Wachten/Nadrowski (2005), S. 317-328; Sieverts (1998), S. 30-35; Schneider (1997), S. 55-61; Schäfers/Kunz (2006), S. 189-194; Wüst (2004), S. 107-111; Benevolo (2000), S. 813-1013.

stellen kooperative Entwicklungen zunehmend die Regel und weniger die Ausnahme dar, wobei damit auch eine Homogenisierung der Zielsysteme insofern notwendig ist, dass eine robuste, gemeinsame Strategie abgeleitet werden kann. Der Betrachtungsgegenstand ist dabei das städtebauliche Projekt, wobei hier ein Trend zu größeren Arealen erkennbar ist. Andere Autoren fordern explizit, das „[...] Quartier [müsse] im Mittelpunkt der Stadtentwicklungspolitik stehen [...]“.²⁷¹

²⁷¹ Naßmacher (2006), S. 90. Vgl. auch Wekel (1999), S. 8.

Tabelle 1: Städtebauliche Leitbilder des 20. Jh.

Zeit	Leitbild und Wertesystem	gesellschaftliche Rahmenbedingungen	städttebaulicher Gestaltungskanon	Stadtsoziologischer Forschungsschwerpunkt	Planungsphilosophie	Zentrale Akteure der Planung	Betrachtungsgegenstand
1910er		Industrialisierung, Landflucht der Bevölkerung führt zu rapidem Wachstum der Städte. Verschlechterung der Lebensumstände aufgrund permanenter Überlastung städtischer Infrastrukturen, aufkommender sozialer Notstand aufgrund kapitalistischer Missstände, massive hygienische und moralische Probleme in der Stadt	Dichte, nutzungsgemischte Stadt, Fokus auf die Gemeinschaft, Hervorhebung des öffentlichen Raums, robuste und differenzierte Stadtstrukturen durch Orientierung am Baublock, hohe Relevanz künstlerisch-ästhetischer Formen (Hausmann, Sitte, etc.)	Fokus auf das Individuum, Kritik an der Stadt und dem Stadtbewohner, Raum als exogene Variable weitgehend unberücksichtigt, Fokus auf die Stadt als Ganzes (Simmel)	Aufkommen der Stadtplanung als Disziplin, kaum proaktive und eher reaktive Planung, Beschränkung der Eingriffe zur Ermöglichung des rapiden Stadtwachstums, Ableitung grundsätzlicher Entwicklungslinien als strukturierende Grundlage (Straßenachsen, Ringstraßen, etc)	Aufgrund des aufkommenden Kapitalismus lobbyistisch geprägter Staat, Bevorzugung der besser Gestellten und der Wirtschaft	Stadt
1920er		Abkehr von der Stadt aufgrund sich verschlechternder Lebensumstände, zunehmender Fokus auf positive Lebensumstände der Menschen, Einschränkung der Situation in der Stadt	Auflösung der Dichte der Stadt, Umkehr der Stadtmorphologie, Fokus auf Entflechtung, Emissionsschutz und Erholung der Bevölkerung (Howard)	Aufkommen der Chicagoer Schule: Beschäftigung mit Fragen sozialer Missstände, Segregation und Wanderungen innerhalb der Stadt (Wirth, Park, Thomas), Fokus auf der Stadt, sowie einzelnen, weitgehend stereotypisierten Stadtteilen (Burgess)	Schwerpunkt ist die regionale Planung, Aufbau künstlicher Städte und Stadtsysteme	Prinzipien, Zerfall europäischer Monarchien, geringe Berücksichtigung sozial schwächerer, grundsätzlich schwache Rolle des Staates, anhaltende Stärke des Kapitalismus	Stadt
1930er	Gartenstadt	grundlegender Kritik und als Folge einem Umbruch in sämtlichen gesellschaftlichen Lebensbereichen, ab 1933 Diktatur durch das nationalsozialistische Regime	Beginn des funktionalistischen Städtebaus: Prinzip räumlicher Trennung der Funktionen Wohnen, Arbeiten, Verkehr, Freizeit (Le Corbusier)	Chicago School bestimmt weitestgehend den Fortschritt in der Stadtsoziologie	Aufkommen ganzheitlicher, funktionaler Planung auf städtischer Ebene	Niedergang des Kapitalismus eröffnet Möglichkeiten der Machergreifung radikaler Regime	Stadtlandschaft
1940er	Orientierung an der Moderne als historischem Erbe der Vorkriegszeit	Nachkriegszeit geprägt durch Armut, Obdachlosigkeit und einem massiven Bevölkerungsrückgang. Umfangreiche Zerstörung zahlreicher Städte	in der Stadt, Abwendung vom Baublock zu Zeile. Zunehmender Fokus auf den Mensch, die Wohnung und das Lebensumfeld, Wohnungsnot und Wiederaufbau bedingten schnelle und wirtschaftliche Herstellung von Wohn- und Arbeitsflächen (Le Corbusier)		Planungsvertrauen als Maxime des modernen Städtebaus, Planung auf gesamtstädtischer Ebene, Bestand eines übergeordneten Zielkonzepts,	Diktaturen, 2. Weltkrieg	Stadtlandschaft
1950er		Nachkriegszeit geprägt von dem Bedürfnis eines schnellen Wiederaufbaus. Stadtplanung eher als Erfüllung der unmittelbaren Bedürfnisse nach Wohn- und Arbeitsraum	gründerzeitlichen Stadt. Integration der baulichen Anlagen in das natürliche Umfeld, weite Freiflächen, Durchsetzung der Charta von Athen: "gegliederte und aufgeblockte Stadt" (IBA Berlin 1957), Beginn der Suburbanisierung (Le Corbusier)			Beherrschung der Kriegszerstörungen und Wiederaufbau impliziert eine nachhaltig starke, behütetische und damit proaktive Rolle des Staates	Stadtlandschaft
1960er	Moderne	Wirtschaftlicher Aufstieg führte zu breitem Wohlstand und damit bspw. einer steigenden Mobilität der Bevölkerung	Verlust städtischer Urbanität, keine ablesbaren Raumstrukturen, erste Kritik an der Moderne: Stellenweise Flächensanierungen, fehlende bauliche Dichte als vermeintliche Ursache impliziert Leitbild der "Urbanität durch Dichte", Aufkommen der "autogerechten Stadt": Auf- und Ausbau der motorisierten Verkehrsinfrastrukturen (Stadtautobahnen, Parkhäuser) (Le Corbusier, Reichow, von Götteritz/Rainer/Hoffmann)	Erste Diskussionen über die Urbanität deutscher Städte (Salin), Definition der Öffentlichkeit und Diskussion über die Differenzierung öffentlichen und privaten Raumes (Barth), Erste Kritik an den sozialen Folgen des modernen Städtebaus (Jacobs, Mischerlich)	Zunehmende Verbesserung der Analyse- und Prognosemethoden unterstreicht den Glaube an die Möglichkeit übergeordneter Planung, Stärkung übergeordneter Planungsziele	Funktionsfähige Bürokratie nimmt sich weitestgehend der Planungs- und Entwicklungsaufgaben an	Stadtlandschaft

Tabelle 2: Städtebauliche Leitbilder des 20. Jh. (Fortsetzung)

Zeit	Leitbild und Wertesystem	gesellschaftliche Rahmenbedingungen	städtebaulicher Gestaltungskanon	Stadtsociologischer Forschungsschwerpunkt	Planungsphilosophie	Zentrale Akteure der Planung	Betrachtungsgegenstand
1970er	Auslaufende Moderne, Übergang zur Postmoderne	Wirtschaftliche Turbulenzen aufgrund der tiefgreifendsten Rezession der Nachkriegszeit infolge der Ölkrise 1974 (Stagflation), sowie der beginnenden Rezession Ende der 70er Jahre	Abkehr von der Moderne, erhaltende Stadterneuerung, sukzessive funktionale Aufwertung der Stadtkerne: Fußgängerzonen, Warenhäuser, etc. (als Resultat der Kritik von Jacobs, Mitterschilch, Venturi)	Erste Berücksichtigung räumlicher Aspekte durch Betrachtung der räumlichen Lage und Ausgestaltung von Wohnumgebungen und deren Konstitution als soziales Umfeld, Entdeckung kleinerer, individueller stadträumlicher Einheiten, Definition des Lebens als soziologisches Lebensumfeld (Strohmeier, Hamm, Reimer/Bahr)	Verwissenschaftlichung der Planung durch umfassende Planungsprogramme, Mythos der widerspruchsfreien Gesamtplanung,	Rechtliche Verankerung der Partizipation der Bevölkerung in der Stadtplanung, Weiterhin Planung weitgehend durch den öffentlichen Sektor	Stadt und Innenstadt
1980er	Postmoderne	Beginn der 80er geprägt durch weltweite Wirtschaftskrise, hohe Arbeitslosigkeit, wirtschaftlicher Stillstand und weitgehender Ausfall geldpolitischer Steuerungsmechanismen	Wiederentdeckung der Stadt, jedoch Lärmung infolge der Erfahrungen der Moderne, Stadtreparatur durch stellenweise und behutsame Eingriffe, Beginn des ökologischen Städtebaus: Auf- und Ausbau des ÖPNV, Wohnumfeldverbesserungen, Stadtbegrünungen, stadtvträgliche Verkehrsplanung, aber: Weitere Suburbanisierungstendenzen (Feldkeller)		Rapide Abkehr von ganzheitlichem Planungsglaube, Hinwendung zu inkrementeller Planung, sukzessive Eingriffe ohne übergeordnetes Zielkonzept, "Planung in kleinen Schritten"	Umfangreiche Bürokratie impliziert geringe Wirtschaftlichkeit staatlicher Prozesse, Aufkommen kommunaler Haushaltsdefizite, zunehmende Effizienzsteigerung privater Institutionen führt zu Rückzug des Staates, sukzessiven Deregulierung bestimmter Wirtschaftsbereiche und Liberalisierung der Märkte	Einzelprojekt, Einzelimmobilie
1990er	Europäische Stadt, Renaissance der Stadt	Politische Wende und Wiedervereinigung führt Anfangs zu enormen Wachstum der Wirtschaft, Aufgrund der Anpassungslasten ab 1993 schwerste Krise der deutschen Wirtschaft	Revitalisierung der Innenstadt, Orientierung an der gründerzeitlichen Stadt (auch: "Europäische Stadt"), Merkmale sind Zentralität, Differenzierung der Raumstrukturen, Kompaktheit, Homogenität, Komplexität und Funktionsmischung auf kleinstmöglichem Raum (Dichte), Rückkehr zum Block als städtebauliches Element, aufkommen nachhaltiger Stadtentwicklung aus ökologischer, sozialer und ökonomischer Sicht, Stadumbau und Aufkommen städtebaulicher Großprojekte, (Böhme)	Aufkommen der Betrachtung räumlicher Aspekte und deren Integration in die Erklärung sozialräumlicher Prozessen (Läpple)	Aufkommen städtebaulicher Großprojekte führt zu einer Rückkehr größerer Maßstäbe innerhalb der städtebaulichen Planung, städtebauliche Projektentwicklung als projektorientierte Umsetzung eines konkreten Projektziels	Aufkommen neuer Organisationsformen öffentlicher und privater Zusammenarbeit, insbesondere PPP, erste Pilotprojekte zeigen jedoch den Mangel an methodischer Umsetzungskompetenz	Städtebauliches Projekt
2000er	Europäische Stadt, Renaissance der Stadt	Bevölkerung in der Stadt wächst wieder an, Stadt wird zunehmend als Lebens- und Arbeitsraum akzeptiert, Singularisierung, Differenzierung der Lebensstile	Aufkommen von Stadtregionen und -netzwerken, Reduzierung der Zersiedelung durch Stärkung der Stadtgrenzen, Rückzug bestimmter Bevölkerungsgruppen in die Stadt als Lebens- und Arbeitsraum, Steigender Relevanz der Nachhaltigkeit, Ressourcenschutz, Klimaschutz, Reduktion des Verkehrsaufkommens, steigende Rolle virtueller Kommunikation.	Ableitung von soziologischen Raummodellen, zunehmende Integration der Zeit als dynamischer Faktor der Raumsoziologie (Castells, Low), Außerdem Verständnis um die soziologischen Qualitäten der europäischen Stadt: prinzipielle räumliche Öffentlichkeit in Anlehnung an die griechische und römische Antike, Identität, Demokratie und Entscheidungsfindung, die Stadt als Spannungsfeld aus Öffentlichkeit und Individualität, Schutz und Bindung, Markt und Wohnen als Ausdruck der Lebensform und der gesellschaftlichen Einordnung (Böhme)	Sukzessive Stärkung städtebaulicher Ideale fördert die Bildung eines abstrakten, strategischen Leitziels und die operative Umsetzung in konkreten städtebaulichen Projekten	Staat agiert nach Konsolidierung und Reorganisation zunehmend als bürgerorientierter Dienstleister und Partner privater Institutionen, Erfahrungen der Zusammenarbeit führen zum Aufkommen methodischer Kompetenz	Städtebauliches Projekt und Gesamtstadt: Quartier als maximale Größe einer operativen Umsetzbarkeit und einer minimalen Größe strategischer Stadt- und Regionalentwicklungspolitik

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Schäfers/ Kunz (2006), S. 192.

2.3 Zwischenfazit: Planungsverständnis im strategischen Management und der Stadtplanung

In den vorherigen Kapiteln wurden theoretische Grundlagen mit dem Ziel erläutert, in einem strukturierten Vorgehen ein konzeptionelles Fundament zur Lösung der genannten Problemstellung zu schaffen. Unterwirft man rückblickend die Entwicklungen in Stadtplanung und strategischer Planung einem theorieübergreifenden Vergleich, so lässt sich feststellen, dass beide Theorieansätze von einem stetigen Perspektivenwechsel in der Planungsideologie zwischen formaler, synoptischer Planung einerseits und inkrementeller, kurzfristiger und unstrukturierter Planung andererseits geprägt sind. Dabei basieren Entwicklungen stellenweise auf gleichen Erklärungsansätzen.²⁷² Diese Parallelen lassen sich bis heute nachzeichnen: So bilden formale Planungselemente den Kern strategischen Managements und auch in Hinblick auf die Stadtplanung ist festzustellen, dass sich ein vollkommen inkrementelles Vorgehen nicht als zielführend erwiesen hat.²⁷³ Somit lässt sich analog festhalten, dass die Lösung im Sinne eines zeitgemäßen Planungsansatzes in einer Synthese der beiden planungsideologischen Extreme Synoptik und Inkrementalismus liegt. Vergleicht man vor diesem Hintergrund die Planungsprozesse, so zeichnen sich ebenfalls Parallelen ab.

Exemplarisch für die Stadtplanung können Beispiele von BRAAM, STREICH oder ALBERS herangezogen werden, wo sich folgende Schritte identifizieren lassen²⁷⁴: Die *Bestandsaufnahme und Situationsanalyse des Status quo* dient der Erhebung der räumlichen Planungspotenziale als Basis einer Zieldefinition. Hierbei geht es nach dem Leitsatz „Survey before you plan“²⁷⁵ um die Identifikation und generelle Erhebung des Planungsgebiets und das Zusammenspiel mit der Stadt als Ganzem. Die darauf folgende *Entwicklung einer Zielvorstellung über das Ergebnis der Planung unter Einbeziehung relevanter Stakeholder* kann als Ableitung genereller Planungsalternativen unter Abwägung der Bedürfnisse verschiedener städtischer Interessengruppen und Strukturierung verschiedener Zielebenen verstanden werden. Der Schritt der *Definition und Abgrenzung eines potenziellen Handlungsrahmens* beschreibt

²⁷² So wird dieser Verlauf in beiden Bereichen durch „Schwingen eines Pendels“ beschrieben. Vgl. Wachten/Nadrowski (2005), S. 323-328; Hoskinsson et al. (1999), S. 417-456; Hungenberg (2001), S. 12. Vgl. ferner das Verständnis inkrementeller Planung gemäß Lindbloms „science of muddling through.“ Vgl. bspw. Siebel/Obert/Mayer (1999), S. 163 und Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), S. 176-180.

²⁷³ So stellt Albers fest, dass „auch eine sich als Prozeßsteuerung [!] verstehende [emergente] Planung [...] nicht ohne eine räumliche Vorstellung davon auskommen können [wird], wie die gegenwärtig erkennbaren Kräfte und Bedürfnisse zu einem funktionsfähigen, ‚ausgewogenen‘ Gefüge zusammengefügt werden sollten.“ Albers (1996), S. 67-68.

²⁷⁴ Vgl. Albers (1996), S. 64f. Unterschiede entstehen dabei allenfalls im Detail.

²⁷⁵ Vgl. Geddes (1915), S. 124, zitiert nach Albers (1996), S. 69.

weniger die Definition der physischen Grenzen des Betrachtungsgebietes, sondern eher eine Konsistenzprüfung zwischen den analysierten Eigenschaften des Gebietes, der gesamten Stadt und den abgeleiteten Zielen.²⁷⁶ Die *Ableitung und Bewertung verschiedener Alternativen* sowie die *Auswahl einer Alternative* geschehen unter Berücksichtigung der Analyseergebnisse und der zuvor definierten Ziele. Da für die Lösung komplexer planerischer Problemstellungen in der Regel mehrere Lösungswege existieren, sollten hierbei verschiedene, alternative Planungsentwürfe dargestellt werden.²⁷⁷ Die *Übersetzung der gewählten Alternative in einen Umsetzungsplan* sowie die *Definition von Maßnahmen und Mitteln der Umsetzung* beinhalten quasi den Akt der Übersetzung der planerischen Maßnahme in einen konkreten, mit entsprechenden Ressourcen versehenen Umsetzungsplan. Die *Verwirklichung des Planes mit jeweils angemessenen rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Mitteln sowie Implementierung einer Prämissen- und Umsetzungskontrolle* befasst sich abschließend mit der organisatorischen und inhaltlichen Realisierung des Planungsentwurfs.²⁷⁸

Hinsichtlich des strategischen Managements existieren - basierend auf den klassischen Planungsschulen - zahlreiche Prozessalternativen, die ebenfalls nur geringe Unterschiede aufweisen. Ziel der *Vision und Mission* ist es, unter Berücksichtigung allgemeiner Umweltumstände das langfristige und grundsätzliche Ziel des Unternehmens in wenigen Worten zu beschreiben. Sie gelten quasi als „Leitplanken für die Strategieformulierung.“²⁷⁹ In der *Analysephase* werden danach die zur Strategiebildung kritischen Bereiche der Umwelt und des Unternehmens erhoben. Insbesondere die Identifikation möglicher Kundenprobleme und davon abgeleitet potenzielle Kundensegmente und entsprechende Problemlösungen stellen einen Kern dieser Überlegungen dar.²⁸⁰ Bei der Phase der *Strategieoptionen* handelt es sich, basierend auf den Ergebnissen der Analysephase, um den Akt der Ableitung möglicher, alternativer Zielentwicklungen des Unternehmens und eine Bewertung der verschiedenen strategischen Alternativen gemäß der zuvor festgelegten Zielsetzungen. Dem schließt sich die *Strategieauswahl* an. Hier werden mögliche Risiken abgewogen und eine entsprechende Strategie ausgewählt. Außerdem werden in der Strategieoperationalisierung zu unternehmende Maßnahmen, konkrete Ziele und eingesetzte Mittel definiert, die die Erfüllung der

²⁷⁶ Vgl. Streich (2005), S. 61f.

²⁷⁷ Dabei ist bei verschiedenen Autoren zunehmend festzustellen, dass entsprechende Alternativen nicht in konkreten Lösungsentwürfen dargestellt sind, sondern vielmehr Szenarien abgeleitet werden. So schlägt auch Beijer (1993), S. 138 vor, die „Planung“ durch ein „Entwicklungsszenario“ zu ersetzen.

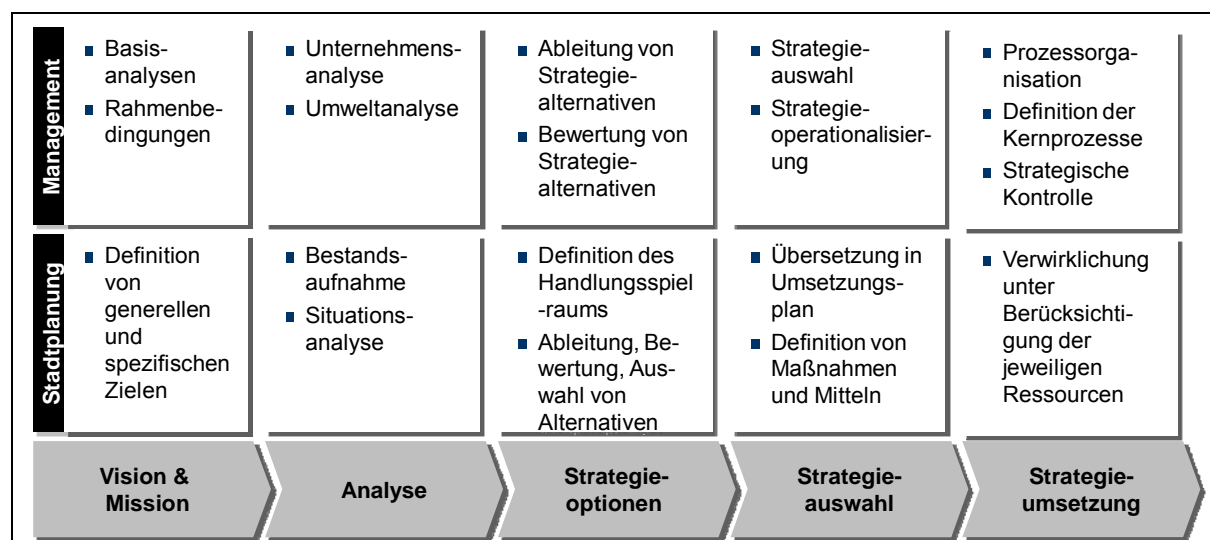
²⁷⁸ Vgl. Braam (1999), S. 21-22; Streich (2005), S. 60-63; Albers (1996), S. 65-108.

²⁷⁹ Lombriser/Abplanalp (2005), S. 49.

²⁸⁰ Vgl. Thommen (2002), S. 119-129.

Strategie unterstützen.²⁸¹ Die *Strategieumsetzung* beschreibt wiederum die operative Implementierung der gewählten Alternative und eine entsprechende Prämissen- und Umsetzungs-kontrolle.²⁸² Die Ähnlichkeit der Planungsprozesse lässt sich auch grafisch darstellen. Dabei strukturieren sich die Fälle in fünf Vorgehensstufen mit ähnlichen Zielsetzungen:

Abbildung 5: Planungsprozesse in der Stadtplanung und strategischem Management



Quelle: In Anlehnung an Albers (1996), S. 64f.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 161-287.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich der Terminus „strategischer Plan“ quasi als „Mittel zur breiten Verständigung über mögliche Zukünfte der Stadt“²⁸³ zunehmend auch im stadtplanerischen Kontext durchsetzt.²⁸⁴ „Insofern ist die kommunale Planung keine Aufgabe, die grundverschieden von der strategischen Planung von Organisationen oder der Unternehmensplanung in Konzernen ist.“²⁸⁵ Auch nach WENTZ liegt neueren Stadtentwicklungsprojekten wie Quartiersentwicklungen „der modifizierte Ansatz der ‚strategischen Planung‘ zugrunde.“²⁸⁶ Die Synthese von strategischem Management und Stadtplanung bildet somit das theoretische Fundament der Arbeit generell sowie die Basis des zu entwickelnden Ansatzes zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere im Einzelnen.

²⁸¹ Vgl. Pöck (2004), S. 135.

²⁸² Vgl. hierzu exemplarisch Ansoff (1988); Steinmann/Schreyögg (2005), S. 161-287; Grant/Nippa (2006), S. 55; Kreikebaum (1997), S. 38; Hinterhuber (2004), S. 73-222; Armstrong (1982), S. 198-203; Kreilkamp (1987), S. 64f.; Gomez/Wunderlin (2000), S. 433-437.

²⁸³ Wachten/Nadrowski (2005), S. 324.

²⁸⁴ Koll-Schretzenmayr (2000), S. 145-149 gibt einen Überblick über verschiedene informelle Planungsinstrumente, die aber v.a. spezifische Teilfragen beantworten und daher nicht näher erläutert werden.

²⁸⁵ Küpper (1990), S. 137.

²⁸⁶ Wentz (2005), S. 74.

3 Das Stadtquartier als städtisches Element

Der Fokus des folgenden Kapitels liegt auf dem Betrachtungsgegenstand „Quartier“. Ziel ist es, das vielerorts durch Intuition und heterogenes Verständnis²⁸⁷ geprägte Phänomen terminologisch und inhaltlich durch eine intersubjektive Definition zu fixieren und so zur Schließung einer lange bestehenden definatorischen Lücke innerhalb der Stadtplanung beizutragen. Dafür werden die Entwicklung und der Status quo des Quartiers und der Quartiersentwicklung in Theorie und Praxis beleuchtet, das Quartier gemäß der interdisziplinären Ausrichtung der Arbeit aus stadtplanerischer und aus immobilienökonomischer Perspektive diskutiert und abschließend eine Definition erarbeitet.

3.1 Entwicklung und Status quo der Quartiersforschung

3.1.1 Generelle Begriffsabgrenzungen des Stadtquartiers

Aus fachspezifischer Sicht existiert weder eine einheitliche Begriffsdefinition des Quartiers noch werden Erscheinungsformen systematisch voneinander abgegrenzt. So ist das Quartier lexikalisch lediglich beschrieben als die Übersetzung des Begriffs „Stadtviertel“ aus dem Französischen, bzw. als eine Herberge, insbesondere im Militär.²⁸⁸

Die Verwendung des heutigen *Quartiersbegriffes* geht auf die Literatur im stadtsoziologischen Kontext der 60er-Jahre zurück. Auf der Suche nach einer raumbezogenen Einheit zur Untersuchung soziologischer Prozesse, besonders zur Beschreibung von Urbanität, gewinnt das innerstädtische Quartier als „sozialer Raum“²⁸⁹ zunehmend Bedeutung.²⁹⁰ Dabei wird der Quartiersbegriff vor allem im Kontext des städtischen Wohnens zur Beschreibung des sozialräumlichen Wohnumfeldes verwendet²⁹¹, weshalb STROHMEIER das Quartier als „Soziotop“ definiert. Es bildet den raumbezogenen, sozialökologischen Kontext, der als Ba-

²⁸⁷ Der Quartiersbegriff wird im deutschsprachigen Raum vielfältig verwendet. Inhaltliche Abgrenzungen werden jedoch oftmals nicht vorgenommen und weitestgehend davon ausgegangen, dass ein allgemeines Verständnis des Quartiers im jeweiligen Kontext existiert. So beschäftigen sich zahlreiche Veröffentlichungen teilweise explizit mit Quartieren, eine Definition bleibt jedoch überwiegend aus bzw. findet wenn überhaupt nur sehr oberflächlich statt. Vgl. bspw. Architekten- und Ingenieurverein e.V. (2005); Frössler (1994); Böcker/Lindemann (2006); Brühl et al. (2005); Schmals (2005); Feldtkeller (2001b); Manderscheid (2004); Hunziker/von Schwanenpflug (2006).

²⁸⁸ Vgl. Brockhaus (2006a), S. 371.

²⁸⁹ Strohmeier (1983), S. 113-114.

²⁹⁰ Vgl. Neumann (2002), S. 27.

²⁹¹ Dies unterstreicht bspw. Brepohl, für den der Wohnort und damit auch das Quartier der Ort der primären sozialen Beziehungen ist Brepohl (1952), S. 12-15. Zu einem Überblick über die Entwicklung des Sozialraumbegriffs vgl. Kessl/Reutlinger (2007), S. 7-21.

sis, aber auch als Promotor der zwischenmenschlichen Beziehungen an einem konkreten Ort agiert. Es wird generell verstanden als räumlich abgrenzbarer Lebensraum verschiedener, sozial verbundener Menschen jenseits statistischer oder administrativer Gebietskategorien.²⁹²

Aufgrund seiner Herkunft bildete das so verstandene Quartier zunehmend einen geeigneten Handlungsrahmen für verschiedene wissenschaftliche Forschungsfragen sowie Programme und Handlungsansätze. So ist das Quartier vermehrt die räumliche Bezugseinheit zur Erklärung innerstädtischer Migrationstendenzen und besonders des Phänomens der Gentrifizierung.²⁹³ Maßgebliche Anwendung findet der Begriff außerdem seit 1999 im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - Soziale Stadt“ des Forschungsfeldes „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) des BBR.²⁹⁴ Die Quartiersebene und die dort auftretenden, wechselseitigen Abhängigkeiten und Effekte von Wohn- und Lebensbedingungen, der wirtschaftlichen Basis sowie dem Gebietsimage und der Identifikation wurden systematisch erforscht und verschiedene Handlungsfelder identifiziert. Hier findet auch die Terminologie *Quartiersentwicklung* eine eigene Bedeutung in der proaktiven Aufwertung sozial benachteiligter Stadtteile durch kooperative, partizipative und integrative Stadtentwicklungspolitik. Dies wird erreicht, indem verschiedene politische Bereiche auf räumlicher Ebene verknüpft werden und es durch materielle und immaterielle Maßnahmen privater und öffentlicher Träger zu entsprechend positiven Effekten kommt.²⁹⁵ Interessant ist dabei die „Gleichrangigkeit städtebaulicher und sozialer Ziele“²⁹⁶ und damit die Differenzierung zwischen baulichen und immateriellen, quartiersbezogenen Maßnahmen.²⁹⁷

In diesen Ansätzen wurden zwar einige zentrale Aspekte von Quartieren erforscht, jedoch handelt es sich letztlich ausschließlich um bestehende Quartiere, vor allem geprägt von sozialen Problemen der lokalen Bevölkerung. Bauliche Maßnahmen finden hier in der Regel

²⁹² Vgl. Strohmeier (1984), S. 16, wobei Ökologie hier als Umwelt im weiteren Sinne zu verstehen ist.

²⁹³ Gentrifizierung beschreibt dabei durch Imagewandel und Milieuverschiebungen initiierte innerstädtische Migrationstendenzen, die zwar durch Zuzug kapitalstarker Bewohnerschichten zu sozialen und strukturellen Aufwertungen entsprechender Quartiere führen, jedoch gleichzeitig aufgrund der Verdrängung sozial schwächerer Bewohner Segregationstendenzen forcieren. Vgl. hierzu v.a. Friedrichs (1996), S. 13-15 sowie Häußermann/Siebel (1987), S. 14-21.

²⁹⁴ Für die Historie und einen Überblick zur generellen Herangehensweise, sowie einzelne Handlungsfelder vgl. Becker et al. (2002), S. 12-21 und 29-42. Dort werden auch verweise auf entsprechende Modellgebiete vorgenommen. Vgl. auch Eichhorn (1999), S. 1-11 sowie Beckmann (2007).

²⁹⁵ Vgl. BBR (2004), S. 6-45.

²⁹⁶ BBR (2004), S. 28.

²⁹⁷ Vgl. Kuhle (1999), S. 113-117.

innerhalb des Baubestandes oder auf einzelnen Grundstücken statt. Stadtquartiere im Sinne dieser Arbeit befassen sich jedoch weniger mit bestehenden Stadtquartieren. Der Fokus liegt vielmehr auf neu errichteten Quartieren in innerstädtischen oder innenstadtnahen Gebieten, die auf vormals industriell oder militärisch genutzten Arealen entstehen und durch verschiedene städtische Merkmale geprägt sind.²⁹⁸ Aufgrund dieser signifikanten Kontextverschiedenheit und Ausprägungsformen der Begriffe *Quartier* und *Quartiersentwicklung* hat das BBR in einem kurzfristig initiierten Projekt für die letztgenannte Erscheinungsform den Begriff „neue Stadtquartiere“ geprägt. Ohne dabei eine implizite Bewertung anderer Quartiersverständnisse vorzunehmen, soll im Rahmen dieser Arbeit Quartiersentwicklung als eben diese Entwicklung „neuer Stadtquartiere“ auf innenstadtnahen oder innerstädtischen Brachflächen verstanden werden.²⁹⁹

3.1.2 Das neue Stadtquartier in Theorie und Praxis

Der spezifischen Verwendung des *Quartiersbegriffes* unterliegt in den meisten Veröffentlichungen nur selten eine explizite Definition. Inhaltlich lässt sich dabei auch jenseits der sozialpolitisch geprägten Quartiersdefinition eine gleichzeitige Berücksichtigung baulicher und sozialer Elemente feststellen.³⁰⁰ Nach HERLYN orientiert sich die sozialstrukturelle Dimension maßgeblich an lebensstilrelevanten Aspekten, gepaart mit strukturellen Informationen. Die raumstrukturelle Differenzierung hingegen lehnt sich eher an baulichen Aspekten wie bspw. dem Baustil oder der räumlichen Anordnung von Gebäuden an und verfolgt dabei Elemente der „europäischen Stadt“.³⁰¹ Diese Unterscheidung scheint auch die Definition des neuen Stadtquartiers zu prägen.

Innerhalb der Literatur zu Stadtquartieren sind drei relevante Definitionsansätze zu analysieren. CARLINI ET AL. heben die inhaltliche Differenzierung hervor und definieren darin einige Merkmale: „Zu den materiellen, den dauerhaften Merkmalen gehören die Lage und die Abgrenzungen innerhalb der Stadt, die Größe und Dichte, die Baustruktur verschiedener Epochen, die Art und Zahl der Bauten, die Ausbildung und Anordnung der Bautypen und des Baumaterials, das Verhältnis der Baukörper zu den Freiflächen, die Straßenführungen und -

²⁹⁸ Dies schließt einige alternative Stadterweiterungsformen aus. Vgl. tiefergehend Kapitel 3.2.2.

²⁹⁹ Vgl. BBR (2007a), S. 6-45.

³⁰⁰ Vgl. Pätz/Soehlke (2001), S. 45; Hovorka/ Redl (1987), S. 71. Letztendlich wurde die Forderung der dualen Betrachtung für das Bestandquartier bereits vor einiger Zeit umgesetzt, fand jedoch bisher keinen Niederschlag in der Forschung zu neuen Stadtquartieren. Vgl. bspw. Zapf (1969); Keim (1979).

³⁰¹ Vgl. Herlyn (2000), S. 158; Brühl et al. (2005), S. 28-29.

profile, die Plätze und die Schwerpunkte des Quartiers [...]. Zu den sozialen und ökonomischen Merkmalen [...] gehören die Art und Zusammensetzung der Bevölkerung und ihre Lebensmöglichkeiten, die Vielfalt und Verteilung der Nutzungen und Dienstleistungen und die Eigenart und Eigenständigkeit des Quartiers innerhalb der Gesamtstadt.“³⁰²

Wenngleich keine explizite Definition vorgenommen wird, spricht KOCHER bei einem neuen Stadtquartier von einem „Stück Stadt mit einer Mischung aus Arbeiten, Wohnen, Einkaufen und Erholen, einem typischen Mit- und Nebeneinander unterschiedlichster Menschen, mit gut ausgestatteter öffentlicher Infrastruktur und vor allem mit einem funktionierenden öffentlichen Nahverkehr [...]“.³⁰³ Dabei qualifiziert er die Nutzungsmischung dergestalt, als dass er mit „Arbeiten, Wohnen, Einkaufen und Freizeit“ zentrale typologische Voraussetzungen nennt. „Infrastruktur“ wird dabei vielseitig, bspw. auch als soziale Infrastruktur oder Verkehrsinfrastruktur betrachtet. Ein soziologisches Grundverständnis wird jedoch allenfalls über ein „Mit- und Nebeneinander unterschiedlichster Menschen“ impliziert.

Im Gegensatz dazu legt FELDTKELLER einen überproportionalen Fokus auf soziologische Aspekte des Quartiers: „Das Quartier [...] ist nicht einfach ein beliebiger Stadtteil, sondern eine lokale Mikrowelt, in der vieles zu Fuß in der eigenen Straße oder um die Ecke erledigt werden kann; daraus ergibt sich eine Zugehörigkeit, die zwar anonym bleibt, aber Verantwortlichkeit für das Leben im Quartier mit sich bringt.“³⁰⁴ Die Abgrenzung der „Mikrowelt“ erfolgt dabei nicht über bauliche Aspekte, sondern scheinbar vorwiegend über die fußläufige Erfüllbarkeit vieler Bedürfnisse und eine intuitive Abgrenzung durch den jeweiligen Nutzer.

Hinsichtlich der Beschäftigung der *Entwicklung neuer Stadtquartiere* geht die Historie auf die 70er-Jahre in den USA zurück. Erste Beispiele stellen dabei u.a. die Umwandlung von „The Cannery“, „Ghiradelli Square“ oder „One Jackson Place“ in San Francisco dar. Vorreiter erster europäischer Entwicklungen war sicherlich nicht zuletzt aufgrund der umfangreichen Sekundärwirtschaft Großbritannien, wo erste Entwicklungen in den späten 70er-Jahren, insbesondere in den nautisch geprägten Industriestädten wie bspw. Manchester, Birmingham oder Glasgow entstanden.³⁰⁵

³⁰² Carlini et al (1977), S. 5. Untersucht werden dort jedoch bestehende Quartiere des frühen 20. Jh.

³⁰³ Kocher (1999), S. 6.

³⁰⁴ Feldtkeller (2001c), S. 34.

³⁰⁵ Vgl. Schelte (1999), S. 32. Zu Entwicklungen in den USA vgl. Tölle (2006), S. 95. Zu Großbritannien vgl. Dieterich (1985), S. 135-170.

In Deutschland kann der Beginn der expliziten Beschäftigung mit neuen Stadtquartieren auf das Ende der 80er-Jahre datiert werden, wobei der MediaPark in Köln häufig als eines der ersten Beispiele zitiert wird.³⁰⁶ Seither befinden sich jedoch zahlreiche weitere Projekte in verschiedenen Stadien der Entwicklung, wobei lange Zeit nur wenige prominente Beispiele die Fachdiskussion dominieren.³⁰⁷ Eine punktuelle Betrachtung einzelner Beispiele birgt jedoch die Gefahr, dass Zahl und Tragweite notwendiger Entwicklungen unterschätzt werden. Aus diesem Grund hat das BBR im Jahr 2004 ein Projekt lanciert, welches sich mit der Erhebung der neuen Stadtquartiere in Deutschland beschäftigt. Dabei geht es in einem ersten Schritt um das Ausmaß der tatsächlichen und potenziellen Entwicklungen, im zweiten Schritt um die Untersuchung übergeordneter qualitativer Merkmale. In dem 2007 vorgelegten Zwischenbericht wurden gemäß dem ersten Schritt 180 Quartiere identifiziert und bereits einzelne Merkmale definiert.³⁰⁸

Hinsichtlich der qualitativen Ausgestaltung ist die Forschung jedoch bisher nur wenig fortgeschritten und die Literatur aus wissenschaftlicher Sicht recht übersichtlich. Daneben existiert jedoch zum Ersten eine breite Masse nichtwissenschaftlicher Publikationen wie Unternehmensveröffentlichungen oder Praxisleitfäden, wobei darin allenfalls Teilaspekte beleuchtet werden.³⁰⁹ Zum Zweiten beschäftigen sich besonders öffentliche Forschungseinrichtungen - allen voran das BBR und das DEUTSCHE INSTITUT FÜR URBANISTIK (Difu) - mit Ausschnitten der Quartiersforschung. Relevante Erkenntnisse daraus sind an den jeweiligen Stellen berücksichtigt.³¹⁰ Zum Dritten existieren Veröffentlichungen zu einzelnen Projekten, die projektspezifisch und in variierendem konzeptionellen Detailgrad Grundlagen schaffen, die Perspektive verschiedener Beteiligter einnehmen und den Umsetzungsprozess und das Entwicklungsergebnis beschreiben.³¹¹

Die existierenden wissenschaftlichen Beiträge sollen im Folgenden detaillierter analysiert werden. Dazu wird einerseits nach dem regionalen Bezug der Untersuchung (regional vs.

³⁰⁶ Vgl. Heinz (1993b), S. 42f.; Küpper/Vollmer (1988), S. 1542-1553; Bunzel/Sander (1999), S. 5.

³⁰⁷ Vgl. Tölle (2006), S. 104-105.

³⁰⁸ Vgl. BBR (2007a), S. 3 und S. 38-44.

³⁰⁹ Vgl. z.B. die Veröffentlichungen der Deutsche Immobilien Fonds AG. Lohr (2003); Thomes (2005).

³¹⁰ Ein umfassender Literaturüberblick würde den Rahmen dieser Analyse sprengen. Vgl. vom BBR insbesondere die Veröffentlichungen zu den Projekten des ExWoSt sowie vom Difu die Veröffentlichungen von Henckel/Nopper (1985); Heinz (1993a, 1993b); Grabow et al. (1995); Heinz/Scholz (1996); Bunzel/Sander (1999); Preuß et al. (2005) oder Brühl et al. (2005).

³¹¹ Vgl. bspw. zur Südstadt Tübingen Feldtkeller (2001a, 2001b, 2001c), zum ehemaligen Schlachthof in Berlin Kocher (1999) oder zum Innenhafen in Duisburg Ganser/Hannappel (2003).

überregional) und andererseits nach dem nutzungsspezifischen Ursprung der betrachteten Flächen (spezifische vs. verschiedene Vornutzungen) unterschieden.

Tabelle 3: Klassifizierung bestehender Arbeiten zur Quartiersentwicklung

		Untersuchungsradius	
		regional	überregional
Vornutzung	verschieden	- Köster (2006) - Theiss (2007)	- Koll-Schretzenmayr (2000)
	spezifisch	- Schelte (1999)	- Rogge (2003) - Juchelka (2006) - Tölle (2006)

Quelle: Eigene Tabelle.

Die im zeitlichen Verlauf erste relevante Untersuchung zur Entwicklung innerstädtischer Brachflächen stammt von SCHELTE.³¹² Sie beschäftigt sich in ihrer Studie ausschließlich mit der Entwicklung von Gewerbe- und Verkehrsbrachen innerhalb Deutschlands und untersucht die Quartiere auf die realisierten Nutzungskonzepte sowie die angewandten organisatorischen Akteurskonstellationen. Die maßgeblichen Ergebnisse ihrer Untersuchung von zehn Fallbeispielen zielen auf die konkreten Zielsetzungen zur Realisierung eines erfolgreichen Quartiers und die dafür notwendigen Nutzungsarten ab. Die Stärke der Arbeit liegt in der themenspezifischen Grundlagenermittlung. Durch die induktive Herangehensweise werden erst nach der Analyse der Fallstudien entsprechende Rückschlüsse gezogen und eine entsprechende Problemstrukturierung anhand städtebaulicher, nutzungsbezogener, infrastruktureller und akteursbezogener Ziele vorgenommen. Die Beschränkung auf Gewerbe- und Verkehrsbrachen hat nur bedingt Implikationen auf die Ergebnisse. Ein Bezugsrahmen, der eine theoretische Fortführung der Erkenntnisse zulassen würde, entsteht jedoch nicht.³¹³

Mit einem überregionalen Fokus, jedoch weiterhin mit Beschränkung auf spezifische Vornutzungen, existieren bisweilen drei einschlägige Veröffentlichungen. JUCHELKA leitet in seiner Arbeit einen Ansatz zur Entwicklung innerstädtischer Brachflächen ab, insbesondere von Bahnhofs- und Postarealen. Der theoretische Schwerpunkt liegt auf der Identifikation und Generierung exogener Potenziale, welche zu Unternehmensnetzwerken führen und darüber einen Mehrwert bilden, der dem gesamten Areal zu Gute kommt. Die empirische Er-

³¹² Zu diesem Ergebnis kommt die Autorin als Quintessenz ihrer Literaturanalyse zur Quartiersentwicklung. Vgl. Schelte (1999), S. 33-34. Hinsichtlich der Literatur zur Sanierung von Brachflächen generell wird v.a. auf Henckel/Nopper (1985) und Dieterich (1985) verwiesen.

³¹³ Vgl. Schelte (1999), S. 128-163.

hebung behandelt jedoch streng genommen stets bestehende Bahnhöfe und deren Umfeld.³¹⁴ Im Ergebnis werden zahlreiche Steuerungsgrößen der Aktivierung von innerstädtischen Verkehrsflächen gegeben und in verschiedenen maßstäblichen Ebenen gezeigt. Die empirische Untersuchung zeigt ferner wertvolle Perspektiven einzelner Interessengruppen auf und gibt Empfehlungen zu spezifischen Akteurskonstellationen. Ein anwendungsorientierter Ansatz, der Implikation für die konkrete Umsetzung innerstädtischer Brach- oder Verkehrsflächen aufzeigt, wird dabei jedoch nicht zuletzt aufgrund des Fokus auf bestehende Bahnhöfe nur bedingt beschrieben.³¹⁵

ROGGE beschäftigt sich hingegen mit der Revitalisierung alter Hafengebiete in internationalen Metropolen. In einem induktiven Ansatz werden zunächst acht Fallbeispiele verschiedener Hafenentwicklungen erhoben, um danach Handlungsfelder einer immobilienwirtschaftlich orientierten Entwicklung entsprechender Areale aufzuzeigen. Das sind u.a. die Erläuterung verschiedener beteiligter Institutionen, mögliche Umsetzungsformen mit einem Fokus auf PPP, Ansätze zur Wertermittlung entsprechender Areale, Finanzierungsmöglichkeiten sowie rechtliche und prozessuale Herangehensweisen. Theoretisch wird auf verschiedene Konzepte der immobilienwirtschaftlichen Forschung, insbesondere auf die Ansätze der Immobilien-Projektentwicklung zurückgegriffen.³¹⁶ Die unbestrittene Stärke der Arbeit liegt dabei in einer Heranführung der immobilienwirtschaftlichen Terminologie an den Betrachtungsgegenstand der Brachflächenentwicklung. Dabei werden mit einem deskriptiven und an operativen Fragestellungen orientierten Vorgehen wertvolle Einblicke und Problembereiche der hafenbezogenen Quartiersentwicklung aufgezeigt. Der Entwicklungsgegenstand wird dabei jedoch nur in einzelnen Facetten beleuchtet; konstituierende Merkmale des Projektergebnisses als Basis der Betrachtungen ergeben sich allenfalls im Forschungsverlauf. Hinsichtlich des übergeordneten Rahmens schafft die Anwendung des Projektentwicklungsprozesses zwar eine grundsätzliche Untergliederung, eine inhaltlich tief gehende Auseinandersetzung mit dem Entwicklungsproblem erfolgt aber nur rudimentär, was eine theoretisch-konzeptionelle Weiterentwicklung entsprechender Erkenntnisse behindert.³¹⁷

³¹⁴ Dabei werden als Beispiele v.a. Bahnhöfe mit einer verstärkten Handelsfunktion in Hannover, Leipzig und Köln untersucht, die in einer Kooperation zwischen der DB AG und der ECE Projektmanagement GmbH & Co KG entstanden sind. Vgl. hierzu bspw. Martin (2000), S. 17; Läufer (1998), S. 17.

³¹⁵ Vgl. Juchelka (2006), S. 359-390.

³¹⁶ Das Verständnis orientiert sich dabei an Diederichs (1996), S. 349-355 sowie den daran orientierten Arbeiten von Bone-Winkel (1994); Isenhöfer (1999) oder Schulte/Bone-Winkel (2008).

³¹⁷ Vgl. Rogge (2003).

Ebenfalls mit dem Schwerpunkt auf städtische Uferzonen hat TÖLLE eine weit reichende Arbeit verfasst. Unter Anwendung eines kontextbezogenen Bezugsrahmens von BERTOLINI und SPIT³¹⁸ werden prozessuale, organisatorische und inhaltliche Aspekte der Quartiersentwicklung behandelt und die Herausforderungen des jeweiligen Teilgebiets herausgearbeitet. Die Analyse von drei internationalen Hafenentwicklungen ermöglicht eine umfassende Ableitung praxisbezogener Handlungsoptionen. Dabei werden zentrale Implikationen für die Entwicklung neuer Stadtquartiere aufgezeigt, die auch hier stellenweise aufgegriffen werden. Als Konsequenz der Breite der Untersuchung werden jedoch einige spezifische Fragen nicht hinreichend beantwortet. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Definition des Quartiers selbst sowie die verschiedenen Institutionen, die damit im Kontext stehen. Außerdem stellt sich die Frage, inwiefern Entwicklungen an städtischen Uferzonen aufgrund ihrer starken Exponiertheit, der Bedeutung für die Stadtmorphologie und der topografischen Lagequalitäten zur Ableitung theoretischer Erkenntnisse oder allgemein gültiger Handlungsoptionen für die Entwicklung innerstädtischer Brachflächen gelten können.³¹⁹ Da es sich hierbei oftmals um „Postkartenmotive“³²⁰ handelt und viele Areale nicht über eine vergleichbare Exponiertheit verfügen, sind die Ergebnisse nur eingeschränkt generalisierbar.³²¹

Eine weitere Kategorie setzt sich aus Arbeiten zusammen, die weder hinsichtlich der Region noch der Vornutzung begrenzt sind. Darin befasst sich KOLL-SCHRETZENMAYR, ähnlich wie die vorliegende Untersuchung, einerseits mit der Frage der Prozessgestaltung bei der Entwicklung von Stadtquartieren und andererseits mit den jeweiligen Umnutzungsstrategien. Aufgrund der seinerzeit vollzogenen Grundlagenarbeit unterliegt der Untersuchung ebenfalls ein induktives Vorgehen: So werden sieben Fallstudien erhoben, um einerseits Rückschlüsse auf die Ausgestaltung des Planungsprozesses zu ziehen, andererseits die jeweiligen Umnutzungsstrategien auf typische Muster zu untersuchen. Die Ergebnisse der Analyse orientieren sich weitestgehend an Problemen der operativen Umsetzung. In Bezug auf den Planungsprozess geht es somit vornehmlich um Probleme der Grundstückssituation, des Grundstücksmarktes sowie zwischen den Prozessbeteiligten bzw. -betroffenen. Demnach sind auch die Empfehlungen eher operativer Natur und beziehen sich auf konkrete Probleme des Entwicklungsprozesses, operative Zusammenhänge und daraus resultierende Lösungssequenzen.

³¹⁸ Vgl. Bertolini/Spit (1998), S. 4-5, sowie S. 209.

³¹⁹ Die Qualität von Waterfront-Entwicklungen als Referenzbeispiele für Quartiere wird auch von Breen/ Rigby (1996), S. 9 kritisch hinterfragt. Für einen Literaturüberblick vgl. Tölle (2006), S. 114.

³²⁰ Tölle (2006), S. 69.

³²¹ Vgl. Tölle (2006), S. 53-347.

Obwohl die Erkenntnisse wichtige Fragen innerhalb der Quartiersentwicklung aufzeigen, fehlt jedoch einerseits ein übergeordnetes Vorgehen, das sich an etablierte Konzepte anlehnt und quasi die Entwicklung des Quartiers „aus einem Guss“ gewährleisten könnte. Andererseits werden kaum Aussagen zur inhaltlichen Ausgestaltung der Entwicklungsmaßnahme, bspw. hinsichtlich städtebaulicher Qualitäten, Nutzungsmischungen etc. gemacht. Dies wird durch die fehlende Definition des Stadtquartiers verstärkt.³²²

Eine letzte Kategorie bilden Arbeiten, die sich zwar auf eine bestimmte Region beschränken, jedoch verschiedene Vornutzungen der Areale untersuchen. KÖSTER untersucht Stadtquartiere in Hinblick auf die Zusammenarbeit öffentlicher und privater Partner. Dabei geht es speziell um Konsequenzen möglicher Planänderungen im Entwicklungsprozess auf die Qualität des Entwicklungsergebnisses. Methodisch unterliegt die Studie einem stark explorativen Vorgehen: Nach einer knappen Definition der grundsätzlichen theoretischen Basis werden fünf deutsche Projekte analysiert. Die Auswahl unterscheidet sich dabei nach der Art der Projektträgerschaft im Hinblick auf die Rolle der Kommune. Der Fokus liegt vor allem auf politisch-administrativen Prozessen und weniger auf konkret inhaltlichen oder entwicklungsprozessualen Fragestellungen. Im Resultat werden Erkenntnisse der Zielformulierung der Entwicklung, des Managements der beteiligten Akteure sowie der projektexternen Rahmenbedingungen analysiert und in Handlungshinweisen aggregiert. Aufgrund einer begrenzten Literaturbasis, einer eingeschränkten methodischen Schärfe hinsichtlich der Definition konkreter Forschungsziele und einer ausbleibenden Definition des konkreten Untersuchungsgegenstandes ist eine Weiterentwicklung nur bedingt möglich. Im Hinblick auf die kooperative Entwicklung von Stadtquartieren zwischen privatem und öffentlichem Träger stellt die Arbeit jedoch einen wichtigen Erkenntnisgewinn dar.³²³

Eine weitere Arbeit mit regionaler Beschränkung auf die Beispiele in Frankfurt am Main (Frankfurt a.M.), aber unter Berücksichtigung verschiedener Brachflächen, stammt von THEISS. Hier konnte in einem induktiven Ansatz die These aufrecht erhalten werden, dass Brachflächen aufgrund ihrer besonderen Risiken und Potenziale divergierenden Interessen verschiedener Gruppen unterliegen und deren Entwicklung daher zahlreichen Konflikten ausgesetzt ist. Ein reguläres Schema dieser Konflikte konnte hingegen nicht festgestellt wer-

³²² Sie spricht zwar von „Quartier-/Stadtteilentwicklung“ als möglicher Nachfolgestrategie auf Brachen. Dabei ist jedoch nur Nutzungsmischung als einzige inhaltliche, quartiersspezifische Komponente herausgestellt. Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 27 sowie S. 9-15 und S. 125-250.

³²³ Vgl. Köster (2006).

den. Im Ergebnis werden Handlungsoptionen für zukünftige Entwicklungsprojekte formuliert, die auch in den Bezugsrahmen dieser Arbeit Einzug halten. Dazu zählt die Notwendigkeit einer privatwirtschaftlich organisierten Entwicklungsgesellschaft unabhängig vom Grundeigentum, die Vorteilhaftigkeit einer exponierten und charismatischen Projektleitung als Identifikationspunkte des Projekts, eine integrative Prozessgestaltung im Sinne einer interdisziplinären Zusammenarbeit verschiedener Professionen sowie eine frühzeitige und kontinuierliche Integration verschiedener Betroffener. Die Arbeit bleibt jedoch ebenfalls eine Anwendung oder Ableitung eines generalisierbaren Ansatzes zu Entwicklung von Brachflächen, sowie eine Definition des „Recyclingergebnisses“ schuldig.³²⁴

3.2 Stadtquartiere aus stadtplanerischer Perspektive

Zwar können unter Berücksichtigung der bestehenden Literatur einige Aspekte des Quartiers identifiziert werden, ein einheitliches Begriffsverständnis resultiert daraus jedoch nicht, was eine weitere Differenzierung des Quartiersbegriffs nahelegt. Hier scheint es zunächst sinnvoll, im Sinne einer Negativabgrenzung zu untersuchen, was das Quartier vor dem Hintergrund dieser Arbeit nicht zu sein vermag³²⁵, um daran anschließend eine Typologisierung verschiedener Ausprägungsdimensionen zu erörtern.³²⁶

3.2.1 Abgrenzungen als Negativdefinition des Quartiers

3.2.1.1 Quartiere und Stadtteile

Insbesondere im Bereich der Forschung von Bestandsquartieren wird das Stadtquartier auch häufig mit dem Stadtteil assoziiert. Dabei handelt es sich jedoch um eine administrative Flächeneinheit, deren Grenzen aus verwaltungsspezifischen Erwägungen gezogen sind. STROHMEIER stellt daher fest, dass das Quartier zwar den Grenzen des administrativen Stadtteils entsprechen kann, dies aber in der Regel nicht der Fall ist. Bedeutend ist dabei vielmehr das bauliche und soziale Bezugssystem, was in der empirischen Untersuchung herausgestellt wird. So werden in drei deutschen Städten jeweils sechs Quartiere identifiziert, die eine homogene Sozial- und Familienstruktur haben und sich an einem konkreten Ort zusammenfas-

³²⁴ Vgl. Theiss (2007), S. 50-195.

³²⁵ Vgl. Schütz/Feldmann (2008), S. 846.

³²⁶ Die Forderung einer Typologisierung von Stadtquartieren wird nicht zuletzt im jüngsten Bericht des BBR gestellt. Vgl. BBR (2007a), S. 17, sowie Schubert (2002), S. 31-34.

sen lassen. Das Einzugsgebiet entspricht dabei nur stellenweise und wenn eher zufällig dem administrativen Stadtgebiet.³²⁷

3.2.1.2 Quartiere und Innenstadt

Die Innenstadt ist in der Regel der historisch gewachsene Mittelpunkt einer Kommune, was sie bereits aufgrund des Bestandaspekts von neuen Stadtquartieren abgrenzt. Ferner ist es unwahrscheinlich, dass die Innenstadt brachfällt und somit Gegenstand einer neuen Quartiersentwicklung wird. Darüber hinaus zeichnet sich die Innenstadt durch spezifische Merkmale aus.³²⁸ Obwohl dabei einige Aspekte existieren, die potenziell auch auf Quartiere anwendbar scheinen, birgt die Innenstadt einige Kennzeichen, die ausschließlich ihr inhärent sind: Beispielsweise als historisches Zentrum, das als Identitäts- und Imagestifter die Orientierung der Gesamtstadt begründet, besitzt die Innenstadt ein exklusives Merkmal. Unter Bezug auf die Abgrenzung von Quartier und Stadtteil stellt die Innenstadt streng genommen eine besondere Form des bestehenden Quartiers dar, welches sich durch die Definition in der Wahrnehmung der Nutzer der Stadt abgrenzt.³²⁹

3.2.1.3 Quartiere und monofunktionale Zersiedlungen

Monofunktionale Zersiedlungen³³⁰ sind vor allem am Stadtrand beobachtbar, weshalb in diesem Zusammenhang auch von Arrondierungen oder Entwicklungen auf der „grünen Wiese“ gesprochen wird. Nach KOLL-SCHRETZENMAYR unterscheiden diese sich in verschiedenen Punkten maßgeblich von innerstädtischen Quartiersentwicklungen, u.a. durch die fehlende Erschließung, das nicht vorhandene Baurecht sowie die schwache verkehrliche, infrastrukturelle Integration von Flächen am Stadtrand. Brachflächen verfügen hingegen oftmals über eine verbleibende Bebauung oder Baudenkmäler sowie eine potenzielle Blockierung einzelner oder mehrerer Parzellen durch ungeklärte Eigentumsverhältnisse, befinden sich ferner in zentrumsnaher Lage und damit in umgebender Bebauung, die potenziell wichtige Impulse für die zukünftige Entwicklung stiftet.³³¹

³²⁷ Vgl. Strohmeier (1983), S. 116-123.

³²⁸ Juchelka definiert dabei als Merkmale einer Innenstadt „[eine] ausgeprägte Nutzungsmischung, [eine] hohe Nutzungsdichte, [eine] hohe Personenfrequenz, herausragende ökonomische Bedeutung, [eine] hochwertige Verkehrserschließung und damit gute Erreichbarkeit [...], historisch-genetisch begründbare Assoziationen, [die] im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses [stehen], [sowie] Flächen mit der Möglichkeit zur Überbauung.“ Vgl. Juchelka (2006), S. 80.

³²⁹ Vgl. Hovorka/Redl (1987), S. 67; Wiechers (2005), S. 423.

³³⁰ Der Begriff stammt letztendlich von Sieverts (1999) und beschreibt die Suburbanisierung der Städte.

³³¹ Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 111–114.

Diese Differenzierungskriterien sind jedoch vorwiegend technischer bzw. rechtlicher Natur und bergen nur bedingt Implikationen auf die inhaltliche Ausgestaltung von Quartieren. Daher sieht SCHELTE das vorwiegende Problem übergeordnet in der mangelnden Nutzungsmischung und dem fehlenden umfassenden Konzept derlei Zersiedlungen, was sie mit einem sog. „Anstückelungs- und Arrondierungsstädtebau.“³³² beschreibt. So entstehen im Umland zunehmend verkehrsorientierte „Verbraucher- und Fachmärkte des Einzelhandels, Shopping Center mit regionalem Einzugsgebiet [...] und in regionale Kommunikationsnetze eingebundene Bürozentren.“³³³ Verschärft wird diese Situation durch die Risiken und die Komplexität der Brachflächenentwicklung, die zur Präferenz der Flächen am Stadtrand führen.³³⁴

Folglich bilden die Siedlung, das Gewerbe- bzw. Bürozentrum und das Verbraucher- und Fachmarktzentrum, meist in städtischen Randgebieten liegend, drei mögliche Extreme der monofunktionalen und vorwiegend auf motorisierten Individualverkehr (MIV) ausgerichteten Nutzung.³³⁵ Die nutzerbezogenen Zielsetzungen liegen dabei auf der Erfüllung einseitiger, stark rationalisierter Bedürfnisse. Weiterführende Bedürfnisse städtischer Bevölkerung werden dabei jedoch vernachlässigt.³³⁶ Somit konkludiert FELDTKELLER: „Monostrukturen [...] haben mit dem Quartier [...] wenig im Sinn“³³⁷ und können so als Negativabgrenzung zum innerstädtischen Quartier angesehen werden.

3.2.1.4 Quartiere und Einzelimmobilien

Eine weitere Abgrenzungsmöglichkeit sehen SCHÜTZ und FELDMANN zur Einzelimmobilie und identifizieren einige maßgebliche Differenzierungsmerkmale. Aus räumlich-inhaltlicher Perspektive grenzt sich das Quartier insbesondere hinsichtlich der räumlichen Ausdehnung und der daraus resultierenden städtebaulichen Relevanz ab. Während die Einzelimmobilie auf eine bestimmte Parzelle begrenzt ist und aus städtebaulicher Sicht in der Regel allenfalls Einfluss auf die unmittelbare Umgebung hat, erstrecken sich Quartiere über eine Fläche von mehreren Hektar und füllen oftmals eine signifikante Lücke im gesamtstädtischen Kontext. Aus funktionaler Sicht unterliegt der Einzelimmobilie oftmals, insbesondere im Falle eines

³³² Schelte (1999), S. 15. Dabei handelt es sich um kommunale Siedlungsgebiete, die um Wohn- oder Gewerbegebiete erweitert werden.

³³³ Schelte (1999), S. 15.

³³⁴ Vgl. Holst et al. (1998), S. 1-3.

³³⁵ Auch Jessen terminiert die Siedlung als monofunktionales Extrem und formuliert für den gegenwärtigen Städtebau die Forderung, dass „Stadtteile statt Siedlungen entstehen [sollen].“ Jessen (1999), S. 6.

³³⁶ So stellen Feketics/Schenk/Schuster (2001), S. 103 fest, dass „räumliche Arrangements in einseitig für das Wohnen bestimmten Quartieren keine Urbanität erzeugen [können].“

³³⁷ Feldtkeller (2001c), S. 18

Investitionsgutes, nur eine einzige Nutzungsart. Im Gegensatz dazu ist Nutzungsmischung eine der Kernvoraussetzungen des Stadtquartiers zur Befriedigung verschiedener Nutzerbedürfnisse. Zuletzt unterscheidet sich das Quartier von der Einzelimmobilie besonders durch die Verschiedenheit der Ziel- und Nutzergruppen, die höhere Bedeutung des öffentlichen Raumes sowie das spezifische Image i.S.v. Assoziationen mit dem Quartier. Insbesondere die letztgenannten Aspekte sind dabei prägend für das neue Stadtquartier.³³⁸ Als Folge bildet die Einzelimmobilie auch bei HOVORKA und REDL die „kleinste Einheit“ des Quartiers.³³⁹

3.2.2 Typologisierung von Quartieren

3.2.2.1 *Typologisierung nach Lage innerhalb der Stadt*

Eine Differenzierung von neuen Quartiersentwicklungen in Bezug auf die Lage innerhalb der Stadt erweist sich letztendlich aus zwei Gründen hilfreich. Einerseits gibt diese einen bedeutenden Aufschluss über die ökonomische Wertigkeit des Bodens bzw. der brach gefallenen Fläche und damit über das Wertschöpfungspotenzial einer Quartiersentwicklung.³⁴⁰ Andererseits hat die Lage einen Einfluss auf die städtebauliche Morphologie des Quartiersgrundrisses. So ist die Innenstadt aufgrund hoher Bodenwerte und damit entsprechender Opportunitätskosten durch höhere bauliche Dichten geprägt.³⁴¹ Dieses Zusammenspiel der Dichte als wirtschaftlicher und funktional-ästhetischer Faktor stellt JESSEN in verschiedenen Beispielen fest „In den kernnahen Lagen waren die hohen Baudichten nicht nur Ergebnis ökonomischer Zwänge, sondern auch aus städtebaulichen Gründen als Merkmal urbaner Strukturen erwünscht.“³⁴²

Als Konsequenz dieser ökonomischen und städtebaulichen Unterschiede beschreiben BOURSTEDT und NELLNER eine räumliche Unterteilung der Stadt in die fünf Bereiche City/Kernstadt, City-Ergänzungsgebiet, verstädterte Zone, Randzone und Umland.³⁴³ Schelte stellt in diesem Bezug fest, dass sich Brachareale häufig in der City oder City-

³³⁸ Vgl. Schütz/Feldmann (2008), S. 846-848.

³³⁹ Vgl. Hovorka/Redl (1987), S. 67. Eine weitere Verfeinerung scheint aus Quartierssicht irrelevant.

³⁴⁰ Die Beschreibung steigender Bodenrenditen in der Innenstadt geht auf von Thünen zurück. So bemisst sich der die Art und Intensität der Bodennutzung und damit letztendlich auch der Wert in Abhängigkeit von der Entfernung zum Stadtzentrum. Zur Erklärung dieses und anderer volkswirtschaftlicher Modelle zur Raumentwicklung vgl. Gaebe (2004), S. 100-103.

³⁴¹ Diese bringen wiederum einige städtische Qualitäten hervor, die in der Definition aufgegriffen werden. So verändern sich Dichte und Nutzungen je nach Distanz zur Innenstadt. Zur Weiterführung auf die Konsequenzen für die Gesamtstadt vgl. Lichtenberger (1998), S. 98f.

³⁴² Jessen (1999) S. 15.

³⁴³ Bourstedt/Nellner nach Schelte (1999), S. 55-56.

Erweiterungslage befinden und damit ein hohes Entwicklungspotenzial haben, jedoch gleichzeitig durch bestimmte Rahmenbedingungen, insbesondere eine entsprechende Dichte und funktionale Mischung, geprägt sind.³⁴⁴ Folglich ist es aus forschungsmethodischen Gründen zielführend, vorwiegend Gebiete mit einer vergleichbaren Lage in der Stadt zu beobachten, da sich diese „in einem ähnlichen städtischen Kontext befinden und ähnliche Konkretisierungen der allgemein geltenden Qualitätsvorstellungen in ihren städtebaulichen Zielsetzungen aufweisen.“³⁴⁵

3.2.2.2 *Typologisierung nach Nutzungsart*

Hinsichtlich möglicher nutzungsspezifischer Typologisierungen existieren verschiedene Differenzierungen mit stellenweise unscharfen Unterschieden. So differenziert KÖSTER nach Kerngebietsquartieren, gemischt genutzten Stadtquartieren, Wohnquartieren und gewerblich geprägten Quartieren.³⁴⁶ KIRSCH trennt zwischen Gewerbegebieten, Wohngebieten und Mischnutzungsprojekten, womit sie streng genommen ein binäres Spektrum aufspannt, was zur Beschreibung von Quartieren zu kurz gegriffen scheint.³⁴⁷

Als Definition von Differenzierungsdimensionen zur klaren Abgrenzung verschiedener Typologien kann die geschilderte Negativabgrenzung von monofunktionalen Zersiedlungen rezipiert werden. Somit bilden die dargestellten monofunktionalen Entwicklungen Siedlung, Büropark und Fachmarktzentrum entsprechende Extreme der Basistypologien Wohnen, Büro und Handel und gleichzeitig das typologische Spannungsfeld neuer Stadtquartiere. Dies wird von JESSEN unterstützt, der die räumliche Verknüpfung aller drei Nutzungen als Merkmale der dort untersuchten Quartiere beschreibt.³⁴⁸

Definiert man dieses Verständnis grafisch, so lässt sich das Spektrum möglicher Quartiere in Abbildung 6 ablesen: Die drei Achsen spannen mögliche Kombinationen von Wohnen, Büro und Handel auf. Quartiere können dabei eine bestimmte Nutzungsprägung haben, analog

³⁴⁴ Vgl. Schelte (1999), S. 56. Brühl et al. (2005), S. 34-35 unterstreichen dies in der Differenzierung der *innerstädtischen* Gebietstypen Innenstadtgebiet, Innenstadtrandgebiet sowie innenstadtnah gelegene Brach- bzw. Gewerbeflächen. Dabei liegt folglich der Fokus hier offensichtlich auf letztem Typus.

³⁴⁵ Köster (2006), S. 54.

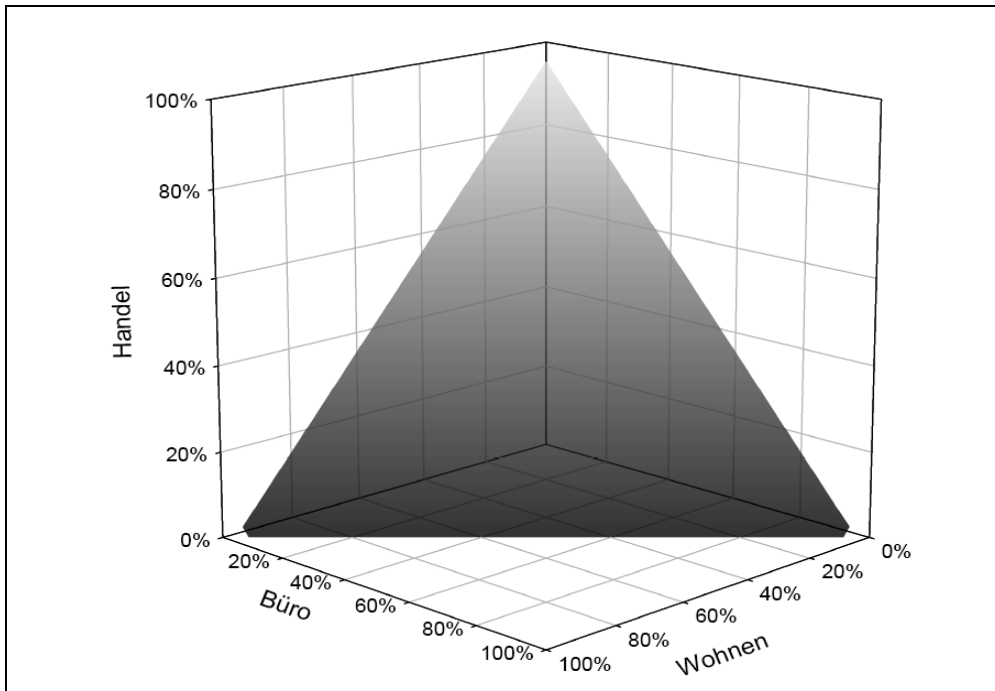
³⁴⁶ Kerngebietsquartiere zeichnen sich bspw. durch Handel und gewerbliche Nutzung aus, gemischte Quartiere jedoch auch. Kerngebietsquartiere sind damit auch eher in der Innenstadt, zu der Lage der anderen Quartiere wird jedoch keine Äußerung gemacht. Vgl. Köster (2006), S. 19-20.

³⁴⁷ Vgl. Kirsch (1997), S. 144 in Bezug auf Nutzungskonzepte von PPP-Projekten.

³⁴⁸ Vgl. Jessen (1999), S. 10.

zum Wohnquartier kann man dann von einem Büroquartier oder einem City-Quartier sprechen, sie sind jedoch keineswegs mono- oder bifunktional.

Abbildung 6: Mögliche Nutzungsverteilungen in Quartieren



Quelle: Eigene Abbildung.

3.2.2.3 Typologisierung nach früherer Nutzung des Areals

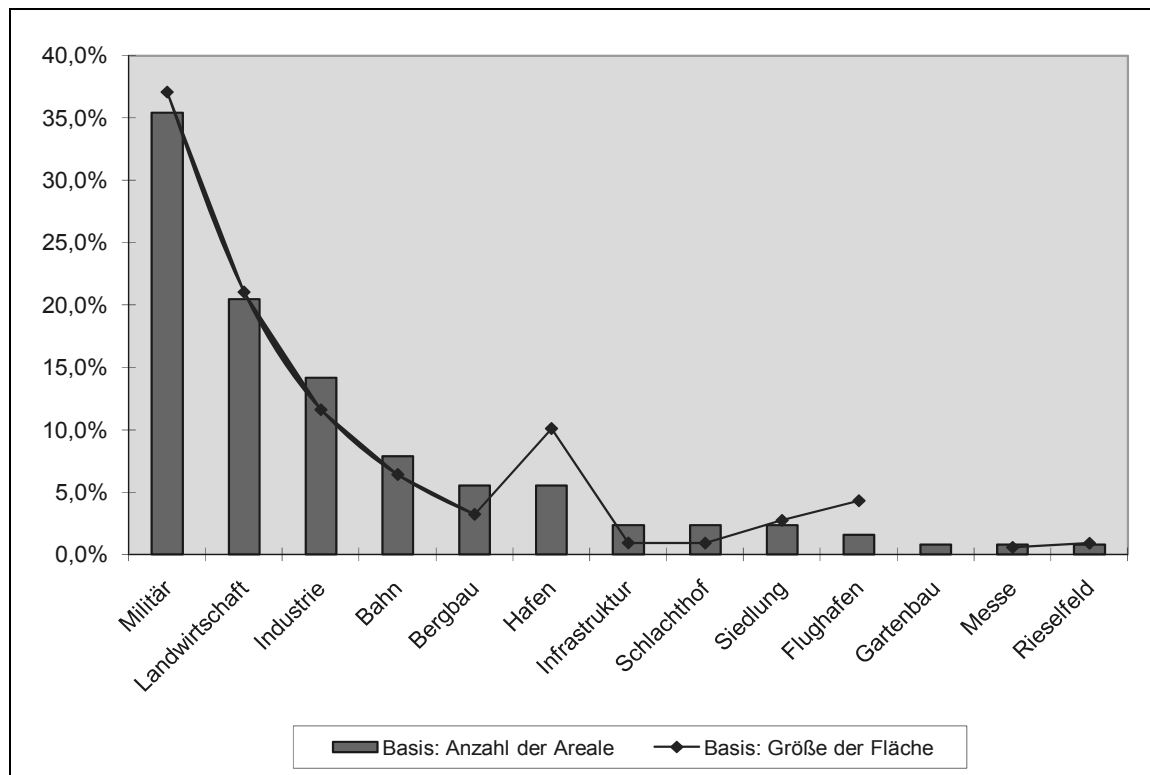
Eine Typologisierung nach früherer Nutzung des Areals gilt offensichtlich nur für neue Stadtquartiere auf Brachflächen und dient insbesondere zur Fokussierung der Problemstellung. So wird stellenweise davon ausgegangen, dass die spezifische Vornutzung Implikationen auf die jeweilige Umsetzung und deren Ausgestaltung hat.³⁴⁹

Während in der Literatur keine einheitliche Unterscheidung der Brachflächenherkunft unternommen wird, bildet diese ein Ziel der Erhebung des BBR. Im Versuch der bundesweiten Kategorisierung potenzieller Quartiersentwicklungen identifizierten sie insgesamt 181 Flächen, von welchen 127 hinsichtlich der Vornutzung klassifizierbar sind. Dabei zeigt sich, dass Militärfächen mit 35,4 % aller Flächen den weitaus größten Teil darstellen, gefolgt von Landwirtschafts- und Industriearealen. Abbildung 7 zeigt die relative Verteilung der Flächen

³⁴⁹ Vgl. hierzu den Literaturüberblick in Kapitel 3.1.2 weiter oben.

einerseits in Bezug auf die absolute Anzahl, andererseits in Bezug auf deren Anteil an der Gesamtfläche.³⁵⁰

Abbildung 7: Anteil der Vornutzungen in Bezug auf die Anzahl der Brachen sowie in Bezug auf den Anteil an der Gesamtfläche



Quelle: Eigene Berechnungen in Anlehnung an BBR (2007a), S. 38-44.

Die Differenz aus den in der Literatur häufig untersuchten und zitierten Arealen einerseits und den tatsächlichen Flächenpotenzialen andererseits ergibt sich letztlich aus der Lage und damit der Wahrnehmung und der städtebaulichen Relevanz der Fläche selbst: Während Militär- und Landwirtschaftsflächen mehr als die Hälfte der Flächen ausmachen, ist deren Bekanntheitsgrad aufgrund der oftmals dezentralen Lage und der (insbesondere bei Landwirtschaftsflächen) geringen Wahrnehmung seitens der Bevölkerung eher gering. Mehr Aufse-

³⁵⁰ Vgl. BBR (2007a), S. 38-44.

hen erregen dabei Flächen in zentralen Innenstadtlagen, die einen bedeutenden Einschnitt in der Wahrnehmung und Funktion der Stadt bedeuten.³⁵¹

3.2.2.4 *Typologisierung nach Trägerschaft*

Eine zur Auswahl von bereits realisierten oder in der Realisierung befindlichen Stadtquartieren häufig angewandte Typisierung erfolgt nach der Art der Projektträgerschaft. Die jeweilige Konstellation kann dabei schematisch auf einem Spektrum von öffentlicher und privater Trägerschaft definiert werden.

Innerhalb dieses Spektrums gibt es einige Trägerschaftsformen, die sich jedoch oft nur im Detail unterscheiden. KÖTTER nennt drei Möglichkeiten. Im *Treuhändermodell* bestellt die Kommune einen Treuhänder, der die Entwicklungsmaßnahme im eigenen Namen und auf Rechnung der Kommune umsetzt. Die hoheitlichen Aufgaben verbleiben bei der Kommune, sie trägt jedoch auch das wirtschaftliche Risiko. Im *Developermodell* wird die Entwicklung auf eigenen Namen und eigenes Risiko durch eine private Gesellschaft durchgeführt. Innerhalb eines städtebaulichen Vertrages werden dabei sowohl die privaten als auch die städtischen Ziele der Entwicklungsmaßnahme festgeschrieben. Die Planungshoheit verbleibt jedoch bei der Stadt, wobei das Entwicklungsergebnis unter Beteiligung des Developers erzielt wird. Das *Geschäftsbesorgermodell* beschreibt den Fall der Bildung einer privatwirtschaftlichen Gesellschaft durch die Kommune, die quasi privatwirtschaftlich agiert und das Projekt umsetzt. Dabei ist die Stadt zwar auf eine bestimmte Weise als Eigentümerin und Aufsichtsinstitution an die Gesellschaft gebunden, jedoch agiert die Gesellschaft streng genommen auf eigenes Risiko.³⁵²

Ähnlich unterscheidet auch JESSEN, nennt jedoch im Anschluss eine vierte Alternative mit einer rein privatwirtschaftlichen Trägerschaft als „Extremfall“, in welchem „ein Investor, [...] das ganze Quartier baut.“³⁵³ MÜLLER und WEBER nennen vier Formen, wovon zwei eher öffentlich geprägt und zwei eher privatwirtschaftlich geprägt sind.³⁵⁴ Hier wird vor allem die Bandbreite des kooperativen Entwicklungsspektrums offensichtlich. Die rein privatwirtschaftliche Entwicklung, in der die Kommune an keiner Stelle teilnimmt, existiert dabei

³⁵¹ Dies gilt insbesondere für einige Bahn-, Hafen- oder Messeareale in der Innenstadt wie das Europaviertel Frankfurt, die Hafencity Hamburg oder die Theresienhöhe in München. Demgegenüber liegen die beiden größten Kasernen, Berlin-Adlershof und Potsdam-Bornstedter Feld am Rande der Stadt.

³⁵² Kötter (1998a), S. 77-81.

³⁵³ Jessen (1999), S. 23.

³⁵⁴ Vgl. Müller/Weber (2002), S. 36f.

aufgrund der Planungshoheit der Kommune streng genommen nicht; eine alleinige Entwicklung durch die Kommune erscheint wegen der Vergabe vereinzelter Leistungen an private Institutionen zumindest unrealistisch.³⁵⁵ Für diese Arbeit lassen sich somit streng genommen vier Optionen identifizieren, die sich unter Berücksichtigung vorhandener Definitionen in Abbildung 8 niederschlagen.³⁵⁶

Abbildung 8: Verschiedene Möglichkeiten öffentlich-privater Zusammenarbeit

Kötter	Treuhändermodell				Geschäftsbesorgermodell	Developermodell
Jessen		Kommune als Träger	Entwicklungsgesellschaft als Treuhänder		Entwicklungsgesellschaft als Träger auf eigene Rechnung	Rein privater Investor
Köster	Typ 1	Typ 2	Typ 5	Typ 3	Typ 4	
Müller		klassische öffentliche Entwicklung		gemischtwirtschaftliche Form	kooperative privatwirtschaftliche Entwicklung	rein privatwirtschaftliche Entwicklung
	<div>öffentlichprivat</div>					
	öffentliche Trägerschaft kommuneintern oder mit einzelner privater Integration		quasi-öffentliche Trägerschaft mit Integration über Treuhänder oder öffentliche Gesellschaft nach privatem Recht		kooperative Entwicklung mit formalrechtlicher öffentlich-privater Partnerschaft (z.B. PPP)	privatwirtschaftliche Entwicklung mit stellenweiser Integration der öffentlichen Hand

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Kötter (1998a), S. 77-82; Jessen (1999), S. 23; Köster (2006), S. 36f.; Müller/Weber (2006), S. 36f.

3.2.2.5 Typologisierung nach Grundstücks- und Quartiersparameter

In der Suche nach Definitionskriterien neuer Stadtquartiere wurden häufig bestimmte Parameter der Konstitution des Areals oder des Stadtquartiers vorgebracht. So definiert bspw. die UNION REAL ESTATE AG das Quartier hinsichtlich der Größe des Areals „in einer Ausdehnung zwischen zwei und vier Hektar [...]“.³⁵⁷ Darüber hinaus werden jedoch keine weiteren Einschränkungen unternommen. Weitere Grundstücks- und Quartiersparameter definiert hingegen das BBR in der Studie zu neuen Stadtquartieren. Neben einer notwendigen Nutzungsmischung stehen „im Zentrum der Untersuchungen [...] solche Stadtquartiere, die aufgrund einer gewissen Mindestgröße [...] gesamtstädtische oder gar stadtreionale Ausstrah-

³⁵⁵ Vgl. Köster (2006), S. 56, die in der Untersuchung ebenfalls letzteren Fall verwirft.

³⁵⁶ Diese Trägerschaftsformen werden, sofern noch nicht geschehen, im Weiteren noch spezifiziert. Der Fall der formalrechtlichen öffentlich-privaten Partnerschaft birgt ein weites Spektrum möglicher Ausgestaltungsformen, was hier jedoch nicht adressiert wird. Vgl. dazu Heinz/Scholz (1996), S. 212f.

³⁵⁷ Lohr (2003), S. 7.

lung entfalten.“³⁵⁸ Als Orientierungsgrößen werden dabei Areale mit mindestens 500 Wohneinheiten, 1000 Einwohnern oder zehn ha Gebietsfläche definiert.³⁵⁹ SCHÜTZ und FELDMANN hingegen schätzen die Fläche - basierend auf dem fußläufig erreichbaren Radius von 300-500m vom Quartiersmittelpunkt - auf ca. 30- 70 ha, was jedoch schließlich auf kleinere Flächen korrigiert wird.³⁶⁰

Die uneinheitliche Definition von Kennzahlen zeigt, dass spezifische Richtwerte wie bspw. die Arealgröße oder bestimmte Nutzungsverteilungen allenfalls messbare Rahmenparameter darstellen können, jedoch kaum einen Beitrag zur Definition leisten. Dennoch konnten innerhalb der vollzogenen Abgrenzungen bereits einige zentrale Erkenntnisse über die Natur von Stadtquartieren gewonnen werden, welche potenziell in einer Quartiersdefinition aufgegriffen werden.

3.3 Stadtquartiere aus immobilienökonomischer Perspektive

Aus immobilienwirtschaftlicher Perspektive kann in Bezug auf das Stadtquartier gemäß der theoretischen Einordnung innerhalb des Hauses der Immobilienökonomie zwischen typologischen sowie institutionellen Aspekten des Stadtquartiers differenziert werden.

3.3.1 Typologische Aspekte des Stadtquartiers

3.3.1.1 Differenzierung möglicher Typologien im Stadtquartier

Bei der Beschäftigung mit den typologischen Aspekten innerhalb eines gemischten Stadtquartiers liegt es nahe, grundsätzlich die geläufigen Typologien zu adressieren.³⁶¹ Dabei scheint jedoch eine quartiersspezifische Klassifizierung sinnvoll, welche gleichzeitig die individuelle Relevanz einzelner Nutzungen sowie deren immobilienwirtschaftliche Implikationen innerhalb des Nutzungsgefüges „Quartier“ hervorhebt. Aus diesem Grund wird im Folgenden zwischen Grundnutzungen als notwendige Basistypologien und Erweiterungsnutzungen als hinreichende Nutzungsarten eines Stadtquartiers gesprochen. Darüber hinaus ergeben sich Kombinationen verschiedener Nutzungsarten, die hier unter hybriden Nutzungen

³⁵⁸ BBR (2007a), S. 21.

³⁵⁹ Vgl. BBR (2007a), S. 21-22.

³⁶⁰ Vgl. Schütz/Feldmann (2008), S. 846.

³⁶¹ In Bezug auf das Haus der Immobilienökonomie sind die im Einzelnen Gewerbeimmobilien, Wohnimmobilien, Industrieimmobilien und Sonderimmobilien. Vgl. Schulte/Schäfers (2005), S. 58.

subsumiert werden sollen.³⁶² Abschließend ist der öffentliche Raum in seiner Rolle als verbindendes Element als separate Nutzungsart zu betrachten.³⁶³

3.3.1.1.1 Grundnutzungen

Wie vorher bereits angeführt, stellen Wohnen, Büro und Handel die drei Grundnutzungen des nutzungsgemischten Quartiers dar. Dabei unterscheiden sich die jeweiligen Nutzungen vor allem in Bezug auf ihre Funktion innerhalb des Quartiers.

Wohnungen stellen aus Sicht der Entwicklung innerstädtischer Quartiere eine zentrale und damit unumgängliche Nutzungsart dar; sie bildet in vielen Stadtquartieren auch den prozentual größten Anteil der Quartiersfläche und ist häufig entscheidend für den Erfolg des Quartiers.³⁶⁴ Die Wohnnutzung ist darüber hinaus durch einige entscheidende Merkmale gezeichnet. Die Wohnung stellt streng genommen die Erfüllung eines menschlichen Grundbedürfnisses dar³⁶⁵, da sie in ihrer Grundfunktion Sicherheit vor Witterung und Angriffen auf die Privatsphäre bietet und damit nicht substituierbar ist.³⁶⁶ Darüber hinaus übernimmt sie zunehmend auch die Rolle des Ausdrucks der Lebensgestaltung. „Wohnen bedeutet immer mehr als nur Unterkunft, sie ist auch Ort und Medium der Selbstdarstellung und der Repräsentation.“³⁶⁷

Die *Büroimmobilie* spielt vor dem Hintergrund der Quartiersentwicklung als Produktionsstätte von Unternehmen des Dienstleistungs- und Informationssektors ebenfalls eine bedeutende Rolle. Dabei ist sie geprägt durch eine im Vergleich zum Wohnen relativ intensive und an Flächenerträgen orientierte Nutzung, was sie wiederum zu einem Erfolgsfaktor innerhalb des unternehmerischen Leistungserstellungs- und Wertschöpfungsprozesses macht. Wenn gleich das Bauvolumen pro Nutzer weitaus geringer als bei Wohnimmobilien ist, wird „diese Form von Gebäuden von einer Vielzahl von Nutzern benötigt“³⁶⁸ und steigert so den potenziellen Anteil der Fläche im Quartier.

³⁶² Pätz/Soehlke (2001), S. 62 sprechen dabei auch von „Grenzgängern“.

³⁶³ Diese Differenzierung lehnt sich an Schütz/Feldmann (2008), S. 848 an. Eine einheitliche Definition der einzelnen Nutzungsarten existiert dabei nicht, jedoch deckt die gewählte einen Großteil potenzieller Nutzungsarten ab. Zu weiteren, teilweise auch umfangreicheren Differenzierungen vgl. auch Pelzeter (2005a), S. 417; Schwanke (2005), S. vii-x; Hecker/Kuhnert (2004), S. 40.

³⁶⁴ Vgl. Jessen (1999), S. 8-30; Pelzeter (2005a), S. 417.

³⁶⁵ Vgl. Wiechers (2005), S. 424.

³⁶⁶ Vgl. Grosskopf/König (2001), S. 77-78.

³⁶⁷ Hafner/Jessen (2004), S. 55.

³⁶⁸ Lammel (2005), S. 446.

Die Relevanz von *Handelsimmobilien* innerhalb des neuen Stadtquartiers begründet sich hingegen vor allem durch Lage in der Stadt. Dabei sind entsprechende Flächen in der Regel auf eine gewisse Agglomeration bzw. eine „kritischen Masse“ angewiesen. So sind Handelsimmobilien in der Regel erst ab einem bestimmten Mindestanteil im Quartier nennenswert und werden nur in einer gewissen Innenstadt Nähe realisiert, was deren Relevanz in Bezug auf das innerstädtische Quartier jedoch unterstreicht. Die Besonderheit der Handelsimmobilie resultiert dabei in der Art ihrer Nutzung. „Im Gegensatz zu Wohn- und Büroimmobilien zielt die Anmietung eines Ladenlokals nicht in erster Linie auf die Nutzung der Fläche, sondern auf die Erzielung von Umsatz mit Kunden.“³⁶⁹ Infolgedessen orientiert sich die Lage der Immobilie auch weniger an den Präferenzen des Entscheiders, sondern vielmehr an den Präferenzen der tatsächlichen und potenziellen Kunden der Handelsimmobilie und entsprechenden lagespezifischen Kriterien.³⁷⁰

3.3.1.1.2 Erweiterungsnutzungen

Ergänzend bilden verschiedene Erweiterungsnutzungen wichtige Typologien im Quartier. „Erweiterung“ impliziert, dass diese Nutzungen vor allem ergänzend zu den jeweiligen Grundnutzungen entscheidende Impulse für das Gesamtquartier liefern. Vor diesem Hintergrund sei jedoch auch über die Verhältnismäßigkeit ihres jeweiligen Anteils im Gesamtquartier hingewiesen.³⁷¹ Unterschieden wird hierbei zwischen Nutzungen der sozialen Infrastruktur, der Erholung und kulturellen Nutzungen.³⁷²

Unter *Nutzungen der sozialen Infrastruktur* versteht man „Einrichtungen, die im weitesten Sinne soziale Funktionen haben.“³⁷³ Darunter werden u.a. Gesundheits- und Betreuungseinrichtungen sowie Bildungseinrichtungen verstanden.³⁷⁴ Die klare Differenzierung von Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen fällt aufgrund der Vielfalt der Ausprägungsformen schwer. Bezüglich Gesundheitseinrichtungen sind Krankenhäuser und Arztpraxen als Grundformen zu nennen. Bei den Erstgenannten handelt es sich um Einrichtungen, in denen durch ärztliche und pflegerische Hilfeleistung Krankheiten, Leiden oder körperlichen Schäden

³⁶⁹ Walzel (2005), S. 127.

³⁷⁰ Vgl. Falk (1997), Punkte 3.2, S. 1-11 sowie 3.2.9, S. 18-19; Besemer (2004), S. 38-39 und 190-191.

³⁷¹ So bemisst der Anteil im Quartier an der Größe und Relevanz des Quartiers. Pelzeter (2005a), S. 418.

³⁷² Vgl. ähnlich Schütz/Feldmann (2008), S. 848; Petermann (2004), S. 64.

³⁷³ Walzel (2005), S. 137.

³⁷⁴ Diese Einteilung lehnt sich weitestgehend an Petermann (2004), S. 64 an. Pelzeter (2005b), S. 647-662 und Schnell (2005), S. 665-678 hingegen behandeln Bauten für Gesundheit bzw. Bildung als städtische Nutzungselemente separat.

festgestellt und geheilt oder gelindert werden.³⁷⁵ Arztpraxen wiederum können vorgelagert als Räumlichkeiten niedergelassener, praktizierender Ärzte angesehen werden, in den Patienten untersucht und ambulant therapiert werden.³⁷⁶

Ähnlich divers stellt sich das Bild bei Pflegeeinrichtungen dar. Pflegeheime bilden dabei das Extrem und sind inhaltlich im Sozialgesetzbuch (SGB) definiert.³⁷⁷ Nach BUSZ ist „ein Pflegeheim [...] eine Einrichtung für alte, chronisch Kranke, Gebrechliche und Behinderte, die hier Unterkunft, Vollverpflegung und Betreuung sowie umfassende Pflege je nach Pflegebedürftigkeit erhalten [...]. Im Pflegeheim überwiegt nicht die Wohn-, sondern die Pflegefunktion.“³⁷⁸ Dabei ist besonders letzteres Merkmal prägend.

Bei Bildungseinrichtungen unterscheidet SCHNELL nach Art der Ausbildung: „Basis- und Ausbildung ist die Aufgabe von Grundschulen, verschiedenen weiterführenden Schulen sowie Fachschulen, berufsbildenden Schulen, Akademien und Hochschulen. Weiterbildung wird angeboten von Volkshochschulen, Instituten, Akademien und zunehmend auch Hochschulen.“³⁷⁹ KOHLHASE/ MARETTEK zählen dabei noch Kindertagesstätten (KiTas) hinzu.³⁸⁰ Aufgrund der gesellschaftlichen Bedeutung handelt es sich bei Bildungseinrichtungen um ein soziales „Infrastrukturelement ersten Ranges für zivilisierte Gesellschaften.“³⁸¹ Dies gilt insbesondere für Einrichtungen der Basisbildung. Daher definiert auch ALBERS die Grundschule als Einrichtung des unmittelbar erforderlichen Gemeinbedarfs, was die Notwendigkeit ihrer Präsenz im Quartier unterstreicht.³⁸²

Eine passende Definition für Bauten *kultureller Nutzung* findet sich bei KASTNER. So haben hier Kulturbauwerke die Aufgabe, „die Kultivierung der Menschheit zu symbolisieren.“³⁸³

³⁷⁵ Vgl. § 107 Abs. 1 SGB V.

³⁷⁶ Vgl. Pelzeter (2005b), S. 649. Sonderformen sind Tageskliniken, die geringfügige medizinische Eingriffe ambulant vornehmen und zunehmend den Gesundheitssektor prägen.

³⁷⁷ Vgl. Sozialgesetzbuch (SGB) XI, § 71 (2). Dabei handelt es sich um Einrichtungen der ambulanten bzw. stationären Pflege und besonders bei Letzteren um solche, „in denen Pflegebedürftige: [...] unter ständiger Verantwortung einer ausgebildeten Pflegefachkraft gepflegt werden, [...] [bzw.] ganztägig (vollstationär) oder nur tagsüber oder nur nachts (teilstationär) untergebracht und verpflegt werden können.“

³⁷⁸ Busz (2003), S. 21. „Während altengerechte Wohnungen klassischen Wohnimmobilien gleichen, stellen Pflegeheime mit anderen Immobilienarten kaum vergleichbare Spezialimmobilien dar.“ Brinkmann/Bienentreu (2005), S. 776. Entsprechende wohnungsnahe Einrichtungen sollen als Abgrenzung weiter unten definiert werden.

³⁷⁹ Schnell (2005), S. 665.

³⁸⁰ Vgl. Kohlhase/Marettek (2005), S. 813-836.

³⁸¹ Schnell (2005), S. 665.

³⁸² Vgl. Albers (1996), S. 40.

³⁸³ Kastner (2005), S. 558.

Als Beispiele nennt KIRCHBERG hierzu Konzertsäle, Kinozentren, Museen und Theater.³⁸⁴ PETERMANN fügt Galerien und Ausstellungen hinzu.³⁸⁵ Da einzelne Nutzungen jedoch keinen kompletten Überblick ermöglichen, orientiert sich KASTNER³⁸⁶ an verschiedenen Gruppen, die in Abbildung 9 dargestellt sind:

Abbildung 9: Differenzierung kultureller Nutzungen

Typus	Ausprägung
sachkundliche Museen & Themenparks	<ul style="list-style-type: none"> ■ oftmals naturwissenschaftlich oder technisch orientierte Themenschwerpunkte ■ nachhaltige Begeisterung einer breiten Zielgruppe, Stellenweise themenspezifisch ausgerichtet ■ Anforderungen: Raum und Flexibilität für verschiedene Ausstellungen
Kunstmuseen und Kunsthallen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schwerpunkt in der Darstellung historischer Werke verschiedener Medien, ■ Ziel: Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln historischer Artefakte ■ Anforderungen: Optimierung von Beleuchtung und Belüftung, sowie ausreichende Archivierungsfläche
Theater, Tanz, Oper und Konzert	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akustische und visuelle Wahrnehmung und Inszenierung von aufgeführter Kunst ■ Anforderungen: Optimierung hinsichtlich Akustik und Optik
Bibliotheken und Mediatheken	<ul style="list-style-type: none"> ■ „kollektive Gedächtnis der Gesellschaft“ ■ Begriff Mediathek impliziert Diversifikation der Informationsmedien ■ Anforderungen: klimatische Optimierung und statische Belastbarkeit aufgrund höherer Lasten.
kommerzielle Kultureinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sämtliche, freizeitnahen Kultureinrichtungen wie bspw. Kinos oder Multifunktionshallen ■ Anforderungen: Möglicherweise Nutzungsflexibilität des Gebäudes, außerdem logistische effizient.

Quelle: In Anlehnung an Kastner (2005), S. 568-579.

Unter *Nutzungen der Erholung* sollen hier vor allem Sporteinrichtungen und gastronomische Nutzungen betrachtet werden.³⁸⁷ In Bezug auf Sporteinrichtungen ist der Immobilienmarkt aufgrund der Vielseitigkeit und den sich zunehmend verändernden Anforderungen sehr heterogen strukturiert und eine einheitliche Definition der Immobilientypen ist kaum möglich. MÜLLER unterscheidet dabei Kernsportstätten wie Sportplätze, Sporthallen, Freibäder oder Hallenbäder. Darüber hinaus existieren Sportanlagen für spezielle Sportarten wie Tennis-, Squash-, Volleyball- und Reithallen sowie Outdoor-Sportanlagen, Trendsportanlagen und letztlich Fitness- und Wellnessstudios.³⁸⁸ Interessant ist dabei der ergänzende Charakter von Sportstätten. „Sport- und Freizeitimmobilien spielen seit jeher eine essenzielle Rolle im Ge-

³⁸⁴ Vgl. Kirchberg (1998), S. 43.

³⁸⁵ Vgl. Petermann (2004), S. 64.

³⁸⁶ Vgl. hierzu Kastner (2005), S. 568-579.

³⁸⁷ So zählt Petermann (2004), S. 64 zu diesen bspw. auch die vorher genannten kulturellen Nutzungen. Bienert (2005), S. X differenziert hingegen zwischen gastgewerblichen und Freizeitimmobilien. Müller (2005), S. 589 summiert unter Bauten für Sport, Freizeit und Entertainment.

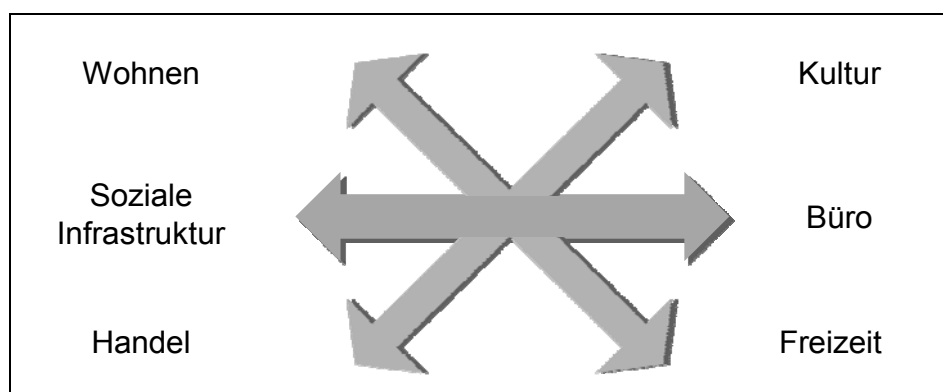
³⁸⁸ Vgl. Müller (2005), S. 593-595 in Anlehnung an eine Auflistung des Landessportbundes Hessen. Zu alternativen Definitionen vgl. Rittner et al. (1989); Klein/Wallerich/Dassow (1991); Heller (2007).

füge moderner Städte. Als wesentliche Ergänzung der Bereiche Wohnen und Arbeiten haben sie [...] einen festen Platz bei der Planung städtischer Quartiere.³⁸⁹ Dabei bilden sie dabei eine wichtige Einrichtung zur Aufwertung der Lebens- und Freizeitqualität innerhalb der Stadt und erfüllen bedeutende Funktionen der sozialen Integration einer lokalen Quartiersgesellschaft.³⁹⁰

Das Feld der Gastronomiebetriebe lässt sich je nach thematischem Schwerpunkt unterscheiden in Gastwirtschaften, Schankwirtschaften, Kaffeehausbetriebe, Vergnügungslokale, Eisdielen und sonstige Betriebe wie Partyservice, Catering oder Trendgastronomie. Die Bedeutung der Gastronomieeinrichtung für das Gesamtquartier ergibt sich ähnlich der Handelsnutzung aus der Abhängigkeit vom quartiersspezifischen Umfeld. So bemisst sich die potenzielle Qualität einer Gastronomiefläche vorwiegend nach ihrem Standort und den vorliegenden Umfeldbedingungen. Dabei spielen insbesondere Faktoren wie eine gute verkehrsmäßige Erreichbarkeit, ein positives Image, eine gemischte und hochwertige Nutzungsstruktur der Umgebung sowie eine gewisse räumliche Abgrenzung von der Konkurrenz eine Rolle.³⁹¹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine umfassende und vor allem trennscharfe Typologisierung weiterer Nutzungen nur bedingt möglich ist. Aus diesem Grund spricht SCHELTE von sog. „Kerntypen“³⁹² der Nutzung. Dieses Spektrum städtischer Grund- und Erweiterungsnutzungen zeigt wird in Abbildung 10.

Abbildung 10: Spektrum der Grund- und Erweiterungsnutzungen



Quelle: Eigene Abbildung

³⁸⁹ Müller (2005), S. 589.

³⁹⁰ Diese soziale Bedeutung innerhalb der Stadt des Quartiers wird jüngst auch durch das BBR erforscht, wobei gegenwärtig noch keine Ergebnisse vorliegen. Vgl. hierzu BBR (2008).

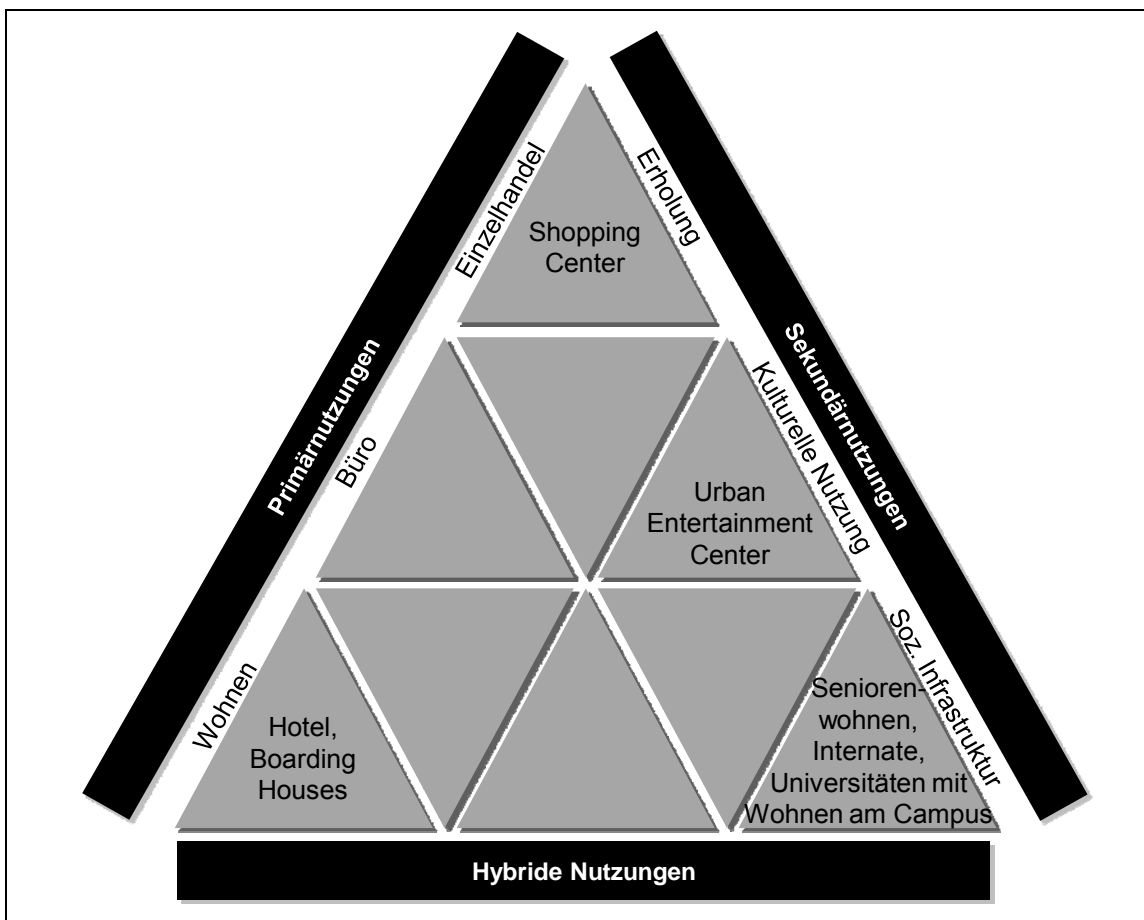
³⁹¹ Vgl. Falk (1997), Punkt 3.7.2, S. 1-8; Kranewitter (2005), S. 562; Zur Definition vgl. Brockhaus (2006b), S. 255.

³⁹² Schelte (1999), S. 134.

3.3.1.1.3 Hybride Nutzungen

Wie bereits angedeutet, zeigen Grund- und Erweiterungsnutzungen das Spektrum potenzieller Nutzungsarten im Quartier auf. Daneben existieren jedoch weitere Nutzungen, die sich aus der Kombination verschiedener Nutzungen ergeben und aufgrund der unterliegenden „Kerntypen“ als hybride Nutzungen definiert werden sollen. Abbildung 11 zeigt diese und weitere mögliche Nutzungskombinationen in einer Matrix auf.

Abbildung 11: Beispiele hybrider Nutzungen als Mischformen der Grundtypen.



Quelle: Eigene Abbildung.

Als Beispiel sei das Hotel als „kombinierter Beherbergungs- und Verpflegungsbetrieb“³⁹³ genannt. Die bedeutende Eigenschaft ergibt sich aus dem Verständnis nach HÄRLE/ HALLER als Stätte des vorübergehenden Aufenthalts: Das Hotel ist einerseits eine unverbindliche und temporäre, jedoch zugleich eine dem reinen Alltagsbesuch übergeordnete Form der Quartiersnutzung. Das Quartier wird im engsten Sinne des Wortes als „Nachtherberge“ genutzt,

³⁹³ Brockhaus (2006c), S. 728.

der Besucher hat aber für kurze Zeit seine Heimat im Quartier, was wichtige Identifizierungs- und Frequentierungspotenziale beinhaltet.³⁹⁴

Eine weitere Kombination stellt das Shopping Center dar. Hierbei handelt es sich um eine „bewußt geplante und errichtete ‚künstliche‘ Agglomeration von Einzelhandels- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben [...]“.³⁹⁵ Diese umfassen Einzelhandels-, Gastronomie-, Freizeit- und Unterhaltungseinrichtungen verschiedener Art und erzeugen auf künstliche Weise städtische Charakterzüge: Es bietet Möglichkeiten des Erlebnisses, der Kommunikation und Grundzüge von Urbanität.³⁹⁶ Eine Weiterentwicklung der letzten 20 Jahre stellt in diesem Zusammenhang das sog. Urban Entertainment Center (UEC) dar. Während im Shopping Center die Nutzungen vorwiegend auf Einzelhandel und Gastronomie ausgerichtet sind, bildet im UEC darüber hinaus Entertainment bzw. Kultur ein explizites Nutzungselement.³⁹⁷

3.3.1.1.4 Öffentlicher Raum

Zentraler Betrachtungsgegenstand auf städtischer Ebene ist darüber hinaus der öffentliche Raum. Er ist grundsätzlich als der „öffentliche Gebrauch von Stadtraum“³⁹⁸ zu verstehen, womit es sich streng genommen um sämtliche unbebaute Bereiche innerhalb der Stadt oder des Quartiers handelt.³⁹⁹ Dabei bildet der öffentliche Raum das zusammenhängende Primärsystem des Quartiers. „Der Begriff Primärsystem besagt, daß öffentlicher Raum nicht als ein von der Bebauung bestimmtes oder frei gelassenes, also sekundäres Produkt angesehen wird, sondern umgekehrt, als strukturierende Vorgabe und Hülle für die Bebauung der Stadt.“⁴⁰⁰ Er stellt somit quasi den Negativabzug der baulichen Strukturen dar und ist entscheidend für die Qualität des Stadtquartiers.⁴⁰¹

Dies gilt ebenfalls aus immobilienökonomischer Sicht, da die Lage der Immobilie eine zentrale Rahmenbedingung für wirtschaftlichen Erfolg bildet, jedoch normalerweise ein nur sehr

³⁹⁴ Vgl. Härle/Haller (2006), S. 252f.; Vgl. außerdem Schelte (1999), S. 138.

³⁹⁵ Falk (1998), S. 16.

³⁹⁶ Vgl. Hieronimus (1988), S. 113.

³⁹⁷ Sturm (2006), S. 23 zeigt an, dass diese beiden Nutzungen in deutschen Centern ca. 90 % der Gesamtfläche ausmachen. Zum UEC und der Nutzungselemente vgl. Vogelbacher (1998), S. 319-320; Gosewehr/von Riesenbeck (2005), S. 251-255; Monheim (2001), S. 129-152; Isenhöfer (1999), S. 240-245.

³⁹⁸ Schneider (2000), S. 137.

³⁹⁹ Vgl. Breuer (2003), S. 5; Jessen (1999), S. 14.

⁴⁰⁰ Schneider (2000), S. 135.

⁴⁰¹ Vgl. Schwanke (2005), S. 174; Tölle (2005), S. 85.

begrenzt beeinflussbarer Faktor ist.⁴⁰² Die Quartiersentwicklung ist in dieser Hinsicht ein Sonderfall, da es hier zumindest zu einem gewissen Grad möglich und auch notwendig ist, die Lage selbst zu schaffen. Aus diesem Grund scheint es naheliegend, den öffentlichen Raum als Nutzungsart explizit zu berücksichtigen, um zu extrahieren, welche wirtschaftlichen Implikationen vom öffentlichen Raum ausgehen. „In some cases [of mixed-use developments], these [public] places take on such importance that they become almost separate uses in themselves - components that live in people's minds more than any single use.“⁴⁰³

So lassen sich im Quartier vier zentrale Funktionen des öffentlichen Raumes definieren. Die *Verkehrsfunktion* dient einerseits zur Überbrückung von Distanzen sowie zur räumlichen Verbindung der einzelnen Elemente im Quartier. Dabei liegt die Herausforderung darin, einerseits die Bedürfnisse sämtlicher Verkehrsteilnehmer zu erfüllen und natürlich die Bedürfnisse der schwächeren Nutzer zu stärken.⁴⁰⁴ Die *Orientierungsfunktion* sorgt hingegen für die Möglichkeit, sich den eigenen Weg im Quartier vorstellen und darüber den eigenen Standort sowie den potenziellen Zielort identifizieren zu können. In der Rolle als *Aufenthalts- und Erholungsort* beinhaltet der öffentliche Raum eine Freizeitnutzung. Menschen verweilen und suchen nach Ausgleich, Abwechslung und Entspannung.⁴⁰⁵ Zuletzt ist der öffentliche Raum jedoch auch ein *Begegnungs- und Sozialisierungsort*, da hier Menschen zusammenkommen, um sich zu unterhalten, zu flanieren, zu diskutieren oder um sich zu treffen.⁴⁰⁶ Daher definiert WEISKE den öffentlichen Raum auch als Handelsplatz für immaterielle Güter: „Getauscht werden Waren und darüber hinaus solche Güter, die nicht ausschließlich mit Geld, sondern auch mit anderen Zahlungen beglichen, vergolten oder beantwortet werden, so u.a. Aufmerksamkeit, Anerkennung, Sanktionen und Höflichkeit.“⁴⁰⁷

3.3.1.2 Mehrwert durch Nutzungsmischung

Vor dem Hintergrund der genannten typologischen Zusammenhänge innerhalb des Quartiers ist festzustellen, dass Nutzungsmischung auf vielfältige Weise zu einem Mehrwert führt. Dieser ergibt sich aus den „Beziehungen sämtlicher Elemente der Stadt zueinander und zum

⁴⁰² So wird oft festgestellt, dass die drei wichtigen Parameter einer Immobilie Lage, Lage und Lage seien. Vgl. Muncke/Dziomba/Walther (2008), S. 135. Vgl. Lammel (2005), S. 444; Walzel/Trabzadah (2005), S. 494.

⁴⁰³ Schwanke (2005), S. 198.

⁴⁰⁴ Vgl. Zeiss (1993), S. 7; Benevolo (2000), S. 1058; Sennett/Kaiser (2004), S. 28.

⁴⁰⁵ Vgl. Breuer (2003), S. 9.

⁴⁰⁶ Vgl. Schwanke (2005), S. 179.

⁴⁰⁷ Weiske (2003), S. 22.

Ganzen.“⁴⁰⁸ Nach GAEBE lassen sich dabei drei Ursachen des Mehrwerts erkennen: Erstens Abhängigkeiten der Nutzungen untereinander, zweitens soziale Konsequenzen sowie drittens ökologische Vorteile der Nutzungsmischung.⁴⁰⁹

Hinsichtlich der *Abhängigkeiten der Nutzungen untereinander* liegen potenzielle Vorteile nicht im bloßen Vorhandensein baulicher und funktionaler Vielfalt per se. „Bedeutsam für die charakteristische Erscheinung [...] eines Quartiers ist [...] vor allem die Art und Weise der Beziehungen dieser Elemente untereinander.“⁴¹⁰ Diese können auch als Aktivitätenketten oder Kopplungseffekte beschrieben werden und resultieren aus synergetischen Beziehungen der Nutzungen.⁴¹¹ Die Beziehungen sind dabei vielfältig und in der Wirkungsrichtung oftmals unbestimmt. So stellt WIECHERS in Bezug auf die Wohnung fest, dass „die verschiedenen Funktionen [...] in Wechselbeziehungen zueinander [stehen], was vor allem für die Wohnfunktion zutrifft, die insbesondere vom Arbeitsplatzangebot [...] abhängt.“⁴¹² JESSEN unterstreicht beispielsweise die Abhängigkeit des Quartiers von der Existenz von Handelsnutzungen in den Erdgeschosszonen. „Es ist dies ein entscheidender Beitrag zur Nutzungsmischung, denn der Anteil der von Bewohnern öffentlich nutzbaren Erdgeschoßzonen entscheidet über [...] die Wahrnehmung des Quartiers als lebendiges und abwechslungsreiches Ambiente.“⁴¹³ Andererseits ist ein funktionierender Handel wiederum abhängig von einer ausdifferenzierten und gelebten Nutzungsmischung, da dieser auf die Nachfrage einer breiten Nutzergruppe - vor allem Bewohner - angewiesen ist, um entsprechende Umsätze zu generieren.⁴¹⁴

Hinsichtlich der *sozialen Konsequenzen* ist Nutzungsmischung die Voraussetzung für eine wahrgenommene Quartiersmitte. Nach FELDKELLER führt Nutzungsmischung zu urbaner Vielfalt, einem ausgeglichenen Quartiersleben und zur Integration verschiedener Milieus.⁴¹⁵ Letztere bilden wiederum die Basis von Identifikationsprozessen: „Durch die Mischung unterschiedlicher Funktionen kann das neue Stadtquartier potenziell zu einem Identifikationsort für unterschiedliche soziale Gruppierungen der Agglomeration werden.“⁴¹⁶ Gerade diese

⁴⁰⁸ Schulte/Pelzeter (2005), S. 13.

⁴⁰⁹ Vgl. Gaebe (2004), S. 170.

⁴¹⁰ Carlini et al. (1977), S. 111.

⁴¹¹ Vgl. Schelte (1999), S. 133.

⁴¹² Wiechers (2005), S. 423.

⁴¹³ Jessen (1999), S. 12. Vgl. auch Hassenpflug (2000), S. 311.

⁴¹⁴ Vgl. Schwanke (2005), S. 27f.; Steffen/Baumann/Betz (2004), S. 26f.; Wiechers (2005), S. 424.

⁴¹⁵ Vgl. Schwanke (2005), S. 27; Feldtkeller (2001b), S. 10.

⁴¹⁶ Tölle (2005), S. 67.

Agglomerationsprozesse wirken sich auch auf Unternehmen aus: Die Möglichkeiten der Netzbildung verschiedener Akteursgruppen und Institutionen in räumlicher Nähe kennzeichnet bei JUCHELKA aus systemtheoretischer Perspektive den maßgeblichen Mehrwert innenstadtnaher Stadtquartiere.⁴¹⁷

Letztendlich impliziert Nutzungsmischung jedoch auch einige wichtige *ökologische Konsequenzen*, die insbesondere in Zeiten des Klimawandels ein immer bedeutenderes Gewicht erhalten.⁴¹⁸ So ermöglicht Nutzungsmischung nach SIEVERTS „eine Voraussetzung für ökologisch vermittelte Energie- und Stoffverbünde, in denen die überschüssige Abfallenergie bzw. die Abfallstoffe innerhalb eines räumlichen Verbundes [im Sinne eines nachhaltigen Energiesystems] weiterverarbeitet werden könnten.“⁴¹⁹ Ferner liegen Vorteile in der Organisation des Alltags: „Nutzungsmischung ermöglicht die enge Verzahnung von Wohnen und Arbeiten, erleichtert die Alltagsorganisation und verkürzt die notwendigen Wege“⁴²⁰, was ein geringeres Verkehrsaufkommen impliziert.⁴²¹

Zusammenfassend ermöglicht es eine entsprechende Nutzungsmischung, das Stadtquartier „als Ensemble zu begreifen. Es umfasst sowohl einzelne Teile als auch das Ganze.“⁴²² Diese „geordnete Ganzheit der Erscheinung“ nennt MEISENHEIMER „Gestalt“.⁴²³ Diese ist nach STREICH wiederum zu verstehen „als Zusammenfügung von Objekten mit maximaler Wechselbeziehung untereinander, so daß ihr Zusammenhang als eine Ganzheit ein neues Wirkungssystem darstellt.“⁴²⁴ Folglich führt auch die Ganzheit des nutzungsgemischten Quartiers durch seine inneren Bezüge zu einem Mehrwert, der gemäß Aristoteles' Vorstellung mehr ist als die Summe seiner Teile.⁴²⁵

3.3.2 Institutionelle Aspekte des Stadtquartiers

In der Literatur werden in Bezug auf das Stadtquartier verschiedene Institutionen aufgegriffen. Jedoch verfolgen die meisten Autoren eine praxisbezogene Unterscheidung, bei der be-

⁴¹⁷ Vgl. Juchelka (2006), S. 121.

⁴¹⁸ Vgl. zu ökologischen Aspekten der Stadtplanung v.a. auch Becker (1992).

⁴¹⁹ Sieverts (1999), S. 49.

⁴²⁰ Pätz/Soehlke (2001), S. 61.

⁴²¹ Vgl. Feldtkeller (2001a), S. 8-10. Ein positiver Nebeneffekt äußert sich wiederum in einem belebten, begegnungsintensiven und behaglichen Straßenbild. Vgl. Sieverts (1999), S. 48; Jessen (1999), S. 11.

⁴²² Carlini et al. (1977), S. 49.

⁴²³ Vgl. Meisenheimer (1964), S. 11.

⁴²⁴ Streich (2005), S. 291.

⁴²⁵ Vgl. Streich (2005), S. 290f. Einen ähnlichen Mehrwertbegriff definiert auch Juchelka (2006), S. 66.

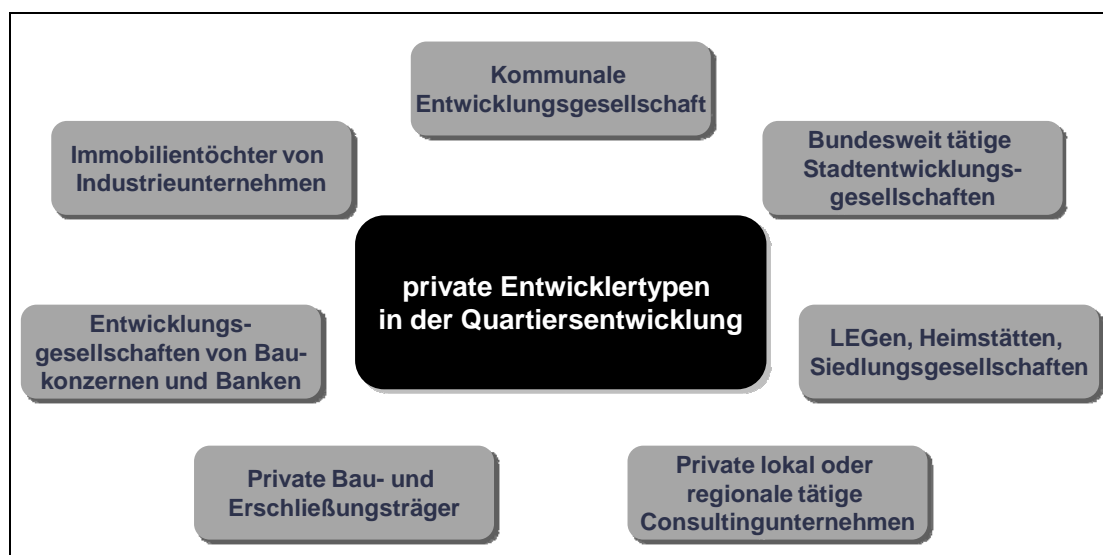
sonders die verschiedenen Zielkategorien nicht hinreichend differenziert werden.⁴²⁶ Gemäß einer betriebswirtschaftlichen Perspektive ist daher eine Differenzierung zwischen Anbietern und Nachfragern von Quartieren sinnvoll. So werden auf Anbieterseite mit dem privatwirtschaftlichen Quartiersentwickler und der öffentlichen Körperschaft die beiden Entwicklungsträger thematisiert. Auf Seiten der Nachfrager stehen wiederum Investoren als potenzielle zukünftige Eigentümer des Quartiers und nicht zuletzt der Quartiersnutzer im Fokus der Betrachtungen. Ziel ist die Definition möglicher Ausprägungen sowie die Identifikation verschiedener Interessen und Bedürfnisse.

3.3.2.1 *Entwicklerperspektive*

3.3.2.1.1 *Klassifizierung von Entwicklern*

Eine einheitliche Klassifizierung von Quartiersentwicklern existiert bisher nicht. Dies liegt jedoch v.a. darin begründet, dass die Entwicklung von Stadtquartieren erst kürzlich zu einer Strategieoption privatwirtschaftlicher Projektentwicklungsunternehmen avanciert ist. KÖTTER stellt in der Beobachtung der gegenwärtigen Akteure innerhalb der Quartiersentwicklung - basierend auf deren Herkunft – die in Abbildung 12 genannten Entwicklertypen fest.

Abbildung 12: Private Entwicklertypen nach Kötter



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Kötter (2001), S. 151.

⁴²⁶ Jessen (1999), S. 8 nennt dabei Stadtplaner, Investoren, Fachämter in den Kommunen und die städtische Bevölkerung. Auch Kötter (1998a), S. 66 orientiert sich v.a. an verschiedenen Berufsgruppen. Schmals (2005), S. 49 zählt Nutzer, Stadtpolitik, Stadtplanungsverwaltung, Stadtplaner und Investoren auf und konstatiert, dass eine wertvolle Immobilie nur unter Zusammenarbeit der Disziplinen und Interessen verschiedener Stakeholder erzeugt werden kann. Dies stellt auch Tölle (2005), S. 71 fest.

Diese Klassifizierung ermöglicht zwar einen sehr praxisnahen Überblick der gegenwärtigen Marktteilnehmer, birgt jedoch nur geringes Potenzial einer kategorisch-konzeptionellen Erklärung von Entwicklerprofilen, was als theoretische Grundlage eine abstraktere Definition von Entwicklertypen aufdrängt.

Ein entsprechendes Konzept stammt von ISENHÖFER. Dort werden Projektentwickler nach ihrem Aktionsradius, der Immobilienart und dem Developer-Typ unterschieden. Während eine Unterscheidung nach Aktionsradius und Immobilienart bei Quartiersentwicklern aufgrund der Projektgröße und der Voraussetzung nutzungsgemischter Quartiere nur bedingt anwendbar ist, ist die Unterscheidung nach dem Developer-Typ zwischen Investor-, Trader- und Service-Developer durchaus sinnvoll.⁴²⁷

Der *Investor-Developer* zeichnet sich dadurch aus, dass er das Projekt auch nach der Fertigstellung im Eigentum hält, um einen langfristigen Ertrag aus der Vermietung erzielen zu können, möglicherweise sogar über den gesamten Immobilienlebenszyklus.⁴²⁸ Der *Trader-Developer* kennzeichnet sich hingegen durch das Ziel der Veräußerung des Projektes. Im Normalfall wird das Projekt nach Abschluss (Fertigstellung und Vermietung) an einen Endinvestor verkauft. Die Veräußerung, auch „Exit“ genannt, kann aber auch bereits zu einem früheren Zeitpunkt und bei geringerer Fertigstellung erfolgen. Im Gegensatz zu beiden genannten Typen kann der *Service-Developer* streng genommen als Dienstleister angesehen werden. Er entwickelt das Projekt im Auftrag und Risiko eines Dritten und erfüllt dabei die Schritte der Konzeptentwicklung bis zur Planungsreife inklusive des Projektmanagements und ggf. der Vermietung. Den Profit erzielt er als Honorar in Abhängigkeit von erfüllten Leistungsstufen zzgl. einer variablen, erfolgsabhängigen Beteiligung.⁴²⁹

3.3.2.1.2 Entwicklerinteressen

Hinsichtlich der Entwicklerinteressen wurde bereits in Bezug auf Kooperationen festgestellt, dass Projektentwickler neben der Maximierung des Unternehmensgewinns über mehrdimensionale Zielsysteme mit materiellen und immateriellen Teilzielen verfügen.⁴³⁰ ULRICH diffe-

⁴²⁷ Vgl. Isenhöfer (1999), S. 44-46. Zur folgenden Unterscheidung vgl. außerdem Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 61f.; Bone-Winkel/Feldmann/Spies (2008), S. 59-60.

⁴²⁸ Interessanterweise unterscheidet Kirsch (1997), S. 121 hier zwischen Investoren und Developern. In dieser Differenzierung entspricht Ersterer dem hier genannten „Investor-Developer“. Zum Immobilien-Lebenszyklus vgl. Isenhöfer (1999), S. 46-51; Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 70f.

⁴²⁹ Vgl. hierzu weiterführend Hofmann (2007).

⁴³⁰ Vgl. auch Rühli (2000), S. 78. „Die Erfolgsmessung von Strategien sollte sich zunehmend auch an qualitativen und nicht wirtschaftlichen Aspekten messen lassen.“

renziert dabei zwischen leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Zielen.⁴³¹

In der Anwendung auf Projektentwicklungsunternehmen versteht ISENHÖFER unter *leistungswirtschaftlichen Zielen* Markt- und Produktziele. Erstere beschränken dabei regionale (Teil-)Märkte und Typologien, letztere Ziele treffen Aussagen hinsichtlich der spezifischen Ausgestaltung bestimmter Produktmerkmale. *Finanzwirtschaftliche Ziele* beinhalten Zahlungsbereitschaftsziele als den Erhalt einer permanenten Liquidität im operativen Geschäft, Ertragsziele im Sinne eines avisierten Projektertrages sowie Wirtschaftlichkeitsziele als übergeordnetes Verhältnis aus eingesetztem Kapital zu den Erträgen aus dem Geschäftsbetrieb. *Gesellschaftspolitische und nicht-monetäre Ziele* beziehen sich schließlich auf die Ansprüche und Bedürfnisse verschiedener interner und externer Stakeholdergruppen und Institutionen. Das Ziel ist es, dabei rechtlich und moralisch richtig zu handeln, in verschiedener Beziehung nachhaltige Projekte umzusetzen und damit ein positives Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu prägen.⁴³²

Die detaillierte Gewichtung der verschiedenen Zielparameter wird letztlich durch die Grundstrategie des Entwickler-Typus bestimmt. SCHULTE und BONE-WINKEL definieren daher in Abhängigkeit der Developer-Typen verschiedene „Zielstrukturen“.⁴³³ Die Vielfalt der Zieldimensionen ist dabei auch für Quartiersentwickler anzunehmen. Jedoch ist festzustellen, dass aufgrund des Ausmaßes der Quartiersentwicklung tendenziell alle Zieldimensionen extraordinary Bedeutung gewinnen: Sowohl die leistungs- und finanzwirtschaftlichen Ziele der Gesamtentwicklung sind aufgrund der Kapitalintensität, der Projektdauer und der langen Marktperspektive von großer Bedeutung als auch die Beachtung immaterieller Ziele, insbesondere hinsichtlich der Vielfalt und Reichweite der Stakeholdergruppen.⁴³⁴ Die Gewichtung der einzelnen Zieldimensionen variiert dabei vor allem aufgrund verschiedener, inhärenter Developer-Typen im Projektverlauf. So ist davon auszugehen, dass der Quartiersentwickler verschiedene Projektentwicklerstrategien verfolgt und dabei die Strategien verschiedener Projektentwickler-Typen gleichzeitig erfüllt, was ein statisches Zielsystem aus Sicht des Quartiersentwicklers kaum möglich macht.

⁴³¹ Vgl. Ulrich (1987), S. 107-170. Diese Kategorien finden auch bei Bone-Winkel (1994), S. 108-115 und Isenhöfer (1999), S. 175-191 in Bezug auf Projektentwicklungsunternehmen Anwendung.

⁴³² Vgl. Isenhöfer (2008), S. 514-517.

⁴³³ Vgl. Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 62.

⁴³⁴ Vgl. Holst et al. (1998), S. 1.

3.3.2.2 *Kommunale Institutionen*

3.3.2.2.1 *Definition kommunaler Institutionen*

In Bezug auf kommunale Institutionen ist grundsätzlich zwischen legislativen und exekutiven Organen zu differenzieren. Diese Gremien fällen und erfüllen politische Entscheidungen innerhalb ihres Ermessensspielraums.⁴³⁵

Der Gemeinderat als Legislative wird innerhalb der kommunalen Wahlen von den Bürgern der Gemeinde bestimmt. Er besteht in Abhängigkeit der Größe der Kommune aus verschiedenen Abgeordneten, die ein freies Mandat tragen und in der Regel einer Fraktion angehören. Er kann innerhalb seines rechtlichen Spielraumes Satzungen erlassen und somit das Zusammenleben innerhalb der Gemeinde gestalten, weshalb er als oberstes Willensbildungsorgan der Gemeinde angesehen wird und dabei parlamentarische Funktionen übernimmt.⁴³⁶ Für die Quartiersentwicklung spielt der Gemeinderat eine zentrale Rolle, da sämtliche Entscheidungen der Stadt und damit auch Bebauungspläne ausschließlich durch das Parlament beschlossen und getragen werden müssen.⁴³⁷

Die Exekutive stellt wiederum den bürokratischen Erfüllungsgehilfen politischer Entscheidungen der Legislative dar und konstituiert sich auf kommunaler Ebene in oberster Instanz je nach Bundesland durch den (Ober-)Bürgermeister bzw. den Stadtrat als Leiter der kommunalen Verwaltung in Kombination mit dem Magistrat als höchstes kommunales Exekutivgremium.⁴³⁸ Obwohl die Kommunen in der Organisation ihrer Aufgaben frei sind, bestehen unter dem Bürgermeister bzw. dem Stadtrat in der Regel zwei weitere Ebenen der Verwaltung. Einerseits die zweite Ebene der Dezernate bzw. Referate, die oft von Wahlbeamten besetzt wird und andererseits die dritte Ebene der einzelnen Ämter, die von Berufsbeamten geführt werden. Letztere sind dabei die maßgeblichen Organisationseinheiten einer Kommune und sind daher vor allem in der operativen Umsetzung neuer Stadtquartiere von gehobener Bedeutung.⁴³⁹

⁴³⁵ Vgl. Vogelgesang/Lübking/Jahn (1997), S. 81-84; Bunzel et al. (2003), S. 143. Die Kommune soll dabei im Folgenden als Überbegriff für Städte und Gemeinden angenommen werden. Unterschiede werden bei Bedarf adressiert. Vgl. auch Peitsch (2005), S. 11.

⁴³⁶ Vgl. Weig (2004), S. 42.

⁴³⁷ Vgl. bspw. für Hessen § 50(1) HGO und bzgl. des Bebauungsplans als kommunale Satzung § 52 (6) HGO.

⁴³⁸ Die Rolle des Bürgermeisters wird dabei zwischen „monokratisch“ und „kollegial“ differenziert. Während im ersten Fall der Bürgermeister die alleinige Verwaltungsspitze darstellt, ist er im zweiten Fall Mitglied des Stadtrates als verwaltungsführende Körperschaft. Vgl. Püttner (1999), S. 1186.

⁴³⁹ Peitsch (2005), S. 13-14.

Darüber hinaus fallen in den Verantwortungsbereich der Verwaltungsspitze noch öffentliche Unternehmen und Beteiligungen der Stadt. Ein öffentliches Unternehmen ist dabei „jedes Unternehmen, auf das die öffentliche Hand aufgrund Eigentums, finanzieller Beteiligung, Satzung oder sonstiger Bestimmungen, die die Tätigkeit des Unternehmens regeln, unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben kann.“⁴⁴⁰ Der Grad des Einflusses ist dabei maßgeblich durch die Organisationsform des öffentlichen Unternehmens geregelt, wobei die Rechtsform insbesondere in den letzten Jahren oftmals eine privatrechtliche Gesellschaft ist.⁴⁴¹ Dies liegt nicht zuletzt in der vergleichsweise hohen Handlungsfreiheit der öffentlichen GmbH begründet, da sie die Mitbestimmung durch die Kommune bspw. durch den Bürgermeister als Aufsichtsratsmitglied beschränkt und das Unternehmen weitestgehend autark agieren kann.⁴⁴² Dem Vehikel des öffentlichen Unternehmens bedient sich die Kommune wie bereits im Zusammenhang der Trägerschaften angedeutet vor allem auch bei Quartiersentwicklungen.⁴⁴³

3.3.2.2.2 *Interessen der kommunaler Institutionen*

Die Ziele der Kommunen können differenziert werden nach den Aufgaben des eigenen und des übertragenen Wirkungskreises, wobei erstere die spezifischen Belange der Gemeinde adressieren und letztere die Ausführung übergeordneter, delegierter Aufgaben von Bund oder Land betreffen.⁴⁴⁴ In Bezug auf den eigenen Wirkungskreis bestehen in den jeweiligen Kommunalordnungen bestimmte Verpflichtungen und Ziele, welche unter dem Leitbild des Allgemeinwohls zusammengefasst werden können.⁴⁴⁵ Stellenweise sind diese explizit geregelt und geben einen guten Aufschluss über die gemeinwohlorientierten Ziele.⁴⁴⁶

Neben expliziten Zielen verfolgen politische Mandatsträger jedoch oft verschiedene implizite Interessen, denn schließlich sind sie „wiederum ein komplexes politisches und administra-

⁴⁴⁰ Die Definition öffentlicher Unternehmen ist im deutschen Recht nicht geregelt. Diese Definition und die rechtliche Regelung finden sich in der Richtlinie 2000/52/EG der Kommission vom 26. Juli 2000.

⁴⁴¹ Vgl. Edeling/Stölting/Wagner (2004), S. 21-23. Die GmbH bildet dabei mit 75 % den größten Anteil.

⁴⁴² Vgl. Weig (2004), S. 43.

⁴⁴³ Öffentliche Unternehmen sind in ihrem Handeln an einige Auflagen gebunden, um ein öffentliches Eingreifen in das Marktgeschehen zu reglementieren. Daher ist die gängige Praxis aus marktheoretischer Perspektive stellenweise durchaus infrage zu stellen. Vgl. u.a. Vogelgesang/Lübking/Jahn (1997), S. 211-216. Die Eignung dieses Konstrukts diskutieren Edeling/Stölting/Wagner (2004).

⁴⁴⁴ Vgl. Vogelgesang/Lübking/Jahn (1991), S. 45-54.

⁴⁴⁵ „Das Gemeinwohlziel ist [dabei jedoch] letztlich nicht mehr und nicht weniger als ein Leitbild, das es der öffentlichen Hand ermöglicht, sich flexibel auf wechselnde Anforderungen der Umwelt einzustellen.“ Braun (1988), S. 129.

⁴⁴⁶ Vgl. exemplarisch § 2 (2) Thüringer Kommunalordnung. Dabei werden auch verschiedene Berührungspunkte mit der Stadtentwicklung und damit auch potenziell der Quartiersdefinition erkennbar.

tives System [...], in dem sich die Meinungsbildung und Strategieentwicklung zwischen einer Vielzahl von Akteuren mit jeweils eigenen Interessen und Handlungsrationalitäten vollzieht.“⁴⁴⁷ Demgegenüber ist die Verwaltung „oftmals sehr unübersichtlich und durch verschiedene themenspezifische Konflikte geprägt. Zahlreiche Ressorts, oftmals besetzt von politisch Denkenden [...] führen zu einem schwer einschätzbaren und oftmals kritischen Apparat. Ziele [der jeweiligen Stellen] sind oftmals die Sicherung und der Ausbau des eigenen Kompetenzbereiches und der persönlichen Motivationen.“⁴⁴⁸ Als Folge basieren Entscheidungen nur zum Teil auf formalen, gesellschaftsorientierten Zielen. Daneben ist davon auszugehen, dass politische oder administrative Einheiten insgeheim als rational handelnde, opportunistische Akteure verstanden werden müssen, die das Ziel der individuellen Nutzenmaximierung verfolgen und daher Einfluss auf entsprechende Prozesse nehmen. Im Wettbewerb um politische Macht und Verwaltungskompetenz treffen sie Entscheidungen, welche die Erfüllung ihrer Nutzenfunktion unterstützen, was nicht selten zu Zielkonflikten zwischen den politischen Zielen der Gesellschaft und individuellen Zielen des Entscheiders führt.⁴⁴⁹

In Zusammenhang mit der Quartiersentwicklung hat dies verschiedene Implikationen. Einerseits kann die Austragung interner Konflikte in Politik und Verwaltung weit reichende Nachteile für die Entwicklung aufwerfen, da Entscheidungen möglicherweise nicht dem Projekterfolg dienen, sondern eher den individuellen Präferenzen des Entscheiders.⁴⁵⁰ TÖLLE problematisiert hingegen das Risikopotenzial von Veränderungen des politischen Machtgefüges und die daraus resultierende Notwendigkeit einer Integration sämtlicher politischer Kräfte von Beginn an, um einer späteren Politisierung der Entwicklung vorzubeugen.⁴⁵¹ Daher scheint es förderlich, von Beginn an die Kompetenzen, das Fachverständnis, die Motivation und Verantwortung der einzelnen Gremien zu integrieren⁴⁵², jedoch Mechanismen zu implementieren, die definierte Ziele entsprechend festschreiben, die Kontrolle eines zielkon-

⁴⁴⁷ Bunzel et al. (2003), S. 143.

⁴⁴⁸ Küpper (1990), S. 137f.

⁴⁴⁹ Mit diesem Problemkreis befasst sich die Neue Politische Ökonomie (NPÖ) und insbesondere die public-choice-Theorie. Hier wird das Verhalten politischer Akteure innerhalb verschiedener Gesellschaftssysteme untersucht. Im Ergebnis sollen dadurch Verhaltensweisen antizipiert werden und demokratische Systeme so aufgebaut sein, dass opportunistisches Verhalten ausgeschlossen werden kann und Anreize zu allgemeinwohlfördernden Entscheidungen gesetzt werden. Zu den Ursprüngen vgl. Olson (2000); Downs (1968); Niskanen (1973) und Buchanan (1978). Vgl. außerdem Frey (1970); Alesina/Tabellini (1988); Weingast (1993); Braun (1999) oder Henisz (2004).

⁴⁵⁰ Vgl. Köster (2006), S. 37.

⁴⁵¹ Vgl. Tölle (2005), S. 291-296.

⁴⁵² Vgl. Wentz (2005), S. 71f.

formen Handelns ermöglichen und aus Individualinteressen resultierende Konflikte abwenden.⁴⁵³

3.3.2.3 *Investorenperspektive*

3.3.2.3.1 *Klassifizierung von Investoren*

Auf Seite der Nachfrager von Quartiersentwicklungen bilden Immobilieninvestoren eine entscheidende Gruppe. Nach SCHULTE und HOLZMANN werden „unter Immobilieninvestoren [...] Wirtschaftssubjekte verstanden, die Geld in Immobilien anlegen oder Immobilienbestände halten.“⁴⁵⁴ Unterschieden wird dabei häufig zwischen privaten und institutionellen Investoren.

Private Investoren stellen dabei zwar die bedeutendste Investorengruppe dar, sind aber in ihrem Anlageverhalten vergleichsweise wenig erforscht. Eine mögliche Differenzierung unternimmt ROULAC. Unterschiede ergeben sich hier v.a. in den möglichen Investitionsvolumina, dem primären Anlagemotiv und dem Umgang mit Risiken. Aus Sicht der Quartiersentwicklung spielen sie vor allem als potenzielle Eigentümer von Wohnimmobilien eine bedeutende Rolle, da die Entwicklung von Eigentumswohnungen eine häufig angewandte Strategie der quartiersspezifischen Wohnungsentwicklung ist.⁴⁵⁵

Institutionelle Investoren sind nach WALBRÖHL zu verstehen als „juristische Personen [...], die im Sinne von Kapitalsammelstellen für Dritte Gelder professionell anlegen und verwalten, wobei die Kapitalanlagetätigkeit Haupt- oder Nebenzweck der unternehmerischen Tätigkeit sein kann.“⁴⁵⁶ Hinsichtlich der spezifischen Marktteilnehmer unterscheidet BONEWINKEL zwischen offenen und geschlossenen Immobilienfonds, Immobilien-Aktiengesellschaften⁴⁵⁷, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen, ausländischen Investoren, Leasing-Gesellschaften sowie spezifischen Mischformen wie Projektentwicklern oder

⁴⁵³ Streng genommen handelt es sich bei den meisten Phänomenen um typische Principal-Agent-Probleme, welche durch entsprechende Kontrollmaßnahmen und Anreizmechanismen ausgeglichen werden können. Vgl. hierzu bspw. Bogumil/Jann (2005), S. 199-204; Naschold/Bogumil (2000), S. 45.

⁴⁵⁴ Schulte/Holzmann (2005a), S. 24.

⁴⁵⁵ Private Investoren verfügen dabei i.d.R. über begrenzte Investitionsvolumina. Anlagestrategisch werden gleichzeitig eine Sicherung und ein Wachstum des Investments angestrebt. Vom Risikoprofil her sind sie oft bereits aufgrund der mangelnden Diversifikation des Anlageportfolios, einem geringeren Zugang zu Marktinformationen, aber auch aufgrund vergleichsweise geringer Professionalität zu einer Akzeptanz höherer Risiken bereit. Vgl. Roulac (1995), S. 50-51; Vgl. auch Brübach (2005), S. 69-77.

⁴⁵⁶ Walbröhl (2001), S. 9.

⁴⁵⁷ Diesen kann auch der Real Estate Investment Trust zugerechnet werden. Vgl. bspw. Cadmus/von Bodecker (2005), S. 125-134.

Bauunternehmen.⁴⁵⁸ Zur quartiersspezifischen Definition möglicher Anlegergruppen und deren Profil scheint jedoch analog zur Definition von Projektentwicklern ein höheres Abstraktionsniveau zielführend. Untersucht man dazu die maßgeblichen Unterscheidungsmerkmale von institutionellen Investoren, so lassen sich als einheitliche Zielparameter die Rendite des Investments⁴⁵⁹, das damit verbundene Risiko sowie die Liquidität identifizieren.⁴⁶⁰ Dabei haben sich insbesondere im nordamerikanischen Raum die Klassifizierungen zwischen „Core“- „Value-added“- und „Opportunistic“-Investoren durchgesetzt. Dabei stellen „Core“-Investoren die vergleichsweise risikoärmste, „Opportunistic“- die risikoreichste Investorengruppe dar.⁴⁶¹

3.3.2.3.2 *Investoreninteressen*

Vor dem Hintergrund dieser Differenzierung definieren SCHULTE und HOLZMANN zwölf Merkmalsgruppen, die die unterschiedlichen Anlageprofile beschreiben.⁴⁶² „Core“-Investoren streben dabei ein vergleichsweise geringes Risiko an. „'Core' has comprised the bulk of most investors' investments, and has traditionally involved investments in generally fully leased, multi-tenant properties more than \$5 million in size, in major metropolitan areas, owned with little or no mortgage debt.“⁴⁶³ Dies impliziert ein Risiko von maximal 11 % für europäische, sogar nur 5 % für deutsche Investoren und einer Fremdkapitalquote von maximal 50 %. Investitionsobjekte sind vor allem gängige Typologien wie Handels-, Wohn- oder Büroimmobilien, welche sich in der Nutzungsphase und darüber hinaus in sehr gutem Zustand befinden. Dies beinhaltet, dass die Rendite hauptsächlich aus den Kapitalrückflüssen der operativen Phase entsteht. Die Volatilität der Kapitalrückflüsse ist gering

⁴⁵⁸ Vgl. Bone-Winkel (1996), S. 671. Schulte/Holzmann (2005b), S. 182f. zählen ferner Non-Property Companies, Wohnungsunternehmen, Kirchen und Stiftungen sowie staatliche Institutionen hinzu.

⁴⁵⁹ Als Renditefaktoren unterscheidet Sotelo weiterhin zwischen den Erträgen aus Miete und steuerlichen Vorteilen sowie der Wertentwicklung der Immobilie (nominal und real). Vgl. Sotelo (2002), S. 707.

⁴⁶⁰ Vgl. Bone-Winkel (1998), S. 522-525. Die Liquidität als generelles unternehmerisches Ziel soll dabei vernachlässigt werden. Vgl. Ertle-Straub (2003), S. 49.

⁴⁶¹ Diese Unterteilung geht auf das National Council of Real Estate Investment Fiduciaries (NCREIF) zurück. Vgl. Kaiser (2005), S. 5-6; Hudson-Wilson (1995), S. 43; Rottke (2004), S. 43-49. Letzterer definiert ferner noch „Development“ als separate Anlagestrategie. Da sich dieses Profil jedoch mit dem o.g. Investor-Developer überschneidet, wird von einer solchen Differenzierung abgesehen. Grundlegend zu Investitionsstrategien und –motiven bei Immobilien vgl. Pyhrr et al. (1989).

⁴⁶² Diese sind im Einzelnen „Prognostizierte Eigenkapitalverzinsung, Einsatz von Fremdkapital, Immobilien-typ, Lebenszyklus und Bauzustand, Ursprung der Kapitalrückflüsse, Halteperiode, Volatilität der Kapitalrückflüsse, Vermietungsstand, Mieterqualität, Vermietungsrisiko, Standort und Marktzyklus“. Schulte/Holzmann (2005a), S. 31.

⁴⁶³ Kaiser (2005), S. 6.

und der Vermietungsstand ist hoch.⁴⁶⁴ Hinsichtlich des Standortes befinden sich „Core“-Immobilien in Bestlagen deutscher Großstädte.⁴⁶⁵

„*Value-added*“-Immobilien zeichnen sich hingegen maßgeblich dadurch aus, dass ein großer Teil der Rendite durch spezifische Wertsteigerungen des Objekts erzielt werden können. „‘Value-added’ approaches generally involve relatively substantial redevelopment or releasing of a property to increase its potential value at a rate in excess of general market trends.“⁴⁶⁶ Als Konsequenz liegt das Risiko europaweit bei 11 bis 18 %, der Fremdkapitalanteil kann bis zu 65 % betragen. Das typologische Investmentspektrum erweitert sich dabei um Spezialimmobilien wie Seniorenwohnheime oder spezielle Handelsimmobilien, vorzugsweise vor der Fertigstellung oder im späteren Teil der Nutzungsphase, um entsprechende Wertschöpfungen generieren zu können. Dadurch bedingt liegt der Ursprung der Kapitalrückflüsse nur zu einem Teil in operativen Zahlungen, zum anderen aber in der prognostizierten Wertsteigerung. Die Objekte sind nur teilweise vermietet und die Bonität der Mietverträge ist begrenzt. Bei den Standorten handelt es sich oft um 1b-Standorte und Nebenlagen mit Wertsteigerungspotenzial.⁴⁶⁷

„*Opportunistic*“-Strategien zielen dabei hauptsächlich auf den Wertzuwachs der Immobilie ab. „‘Opportunistic’ originally involved the purchase of distressed properties at rock-bottom prices and their redevelopment, but has evolved to other aggressive forms of investing such as new property development and heavily leveraged property ownership.“⁴⁶⁸ Das Risiko liegt dabei in der Regel über 20 % und die Fremdkapitalquote bei 60 % oder höher. Hinsichtlich der Typologie wird das gesamte Spektrum nachgefragt. Dazu zählen nicht selten auch spekulative Projektentwicklungen. Hinsichtlich des Lebenszyklus, des Vermietungsstands und der Mieterqualität handelt es sich in der Regel um extreme Investments mit geringer Nutzung, bonitätsschwachen Mietern und akutem Entwicklungsbedarf. Dementsprechend sind das Vermietungsrisiko hoch, die Erträge sehr volatil und werden vorwiegend aus Objektoptimierung erzielt. Lagespezifisch handelt es sich oftmals um unterentwickelte Nebenlagen.⁴⁶⁹

⁴⁶⁴ Hierbei handelt es sich sowohl um die gegenwärtige Vermietungsquote im Objekt als auch der zeitliche Horizont der Mietverträge, insbesondere für Gewerbeimmobilien.

⁴⁶⁵ Vgl. Schulte/Holzmann (2005a), S. 32.

⁴⁶⁶ Kaiser (2005), S. 6.

⁴⁶⁷ Vgl. Schulte/Holzmann (2005a), S. 34.

⁴⁶⁸ Kaiser (2005), S. 6.

⁴⁶⁹ Vgl. Schulte/Holzmann (2005a), S. 36f.

Bezieht man zusammenfassend diese Zielparameter auf Stadtquartiere, so fallen investitionsrelevante Merkmale auf. Während Fragen der Risiko- und Finanzierungsstruktur, der Halteperiode und des Marktzyklus außerhalb des Einflussbereichs des Stadtquartiers liegen, sind die Entwicklung verschiedener Immobilien-Typologien, das Durchlaufen sämtlicher Stufen des Immobilien-Lebenszyklus sowie die Schaffung des Standortes bzw. der Lage und damit die Beeinflussung der zusammenhängenden Zielparameter⁴⁷⁰ hauptsächliche Elemente der Quartiersentwicklung. Dies impliziert in der Konsequenz potenziell die Ansprache einer weiten Bandbreite verschiedener Investorengruppen⁴⁷¹, was Grundstücke in Quartieren für Investoren interessant werden lässt: Sie bieten große Wertschöpfungs- und Entwicklungspotenziale verschiedener Nutzungsarten an hochwertigen innerstädtischen Standorten, ferner existieren stellenweise Möglichkeiten der effektiven und kurzfristigen (Um-)Nutzung vorhandenen Baubestandes.⁴⁷²

3.3.2.4 Nutzerperspektive

3.3.2.4.1 Klassifizierung der Nutzergruppen

In den Veröffentlichungen zur Stadt- und Quartiersentwicklung werden verschiedene Differenzierungen von Nutzergruppen vorgenommen.⁴⁷³ Innerhalb dieser Arbeit werden im Anschluss vergleichsweise generisch Bewohner, Angestellte und Besucher als Nutzergruppen erläutert und deren Bezug zum Stadtquartier eruiert. Dabei werden die Ansprüche jeweiliger Nutzergruppen an das Quartier und im Umkehrschluss die Bedeutung der jeweiligen Nutzergruppe für das Quartier als Ganzes thematisiert sowie abschließend die Struktur der Nutzungsentscheidung durch die jeweilige Nutzergruppe beleuchtet, um entsprechende entscheidungsrelevante Parameter zu identifizieren.⁴⁷⁴

Aus der Perspektive des *Bewohners* erfüllt das Quartier die zentralen Funktionen der unmittelbaren Lebensumwelt. So ist das Quartier sowohl die räumliche Umgebung des Bewohners, in der die Aufgaben und Bedürfnisse der alltäglichen Lebensorganisation verrichtet

⁴⁷⁰ Dazu zählen insbesondere Mieterqualität, Vermietungsrisiko und damit auch Vermietungsstand, Mieterqualität und Volatilität der Kapitalrückflüsse.

⁴⁷¹ Vgl. Jessen (1999), S. 22.

⁴⁷² Vgl. Beckmann/Tintemann (2004), S. 553. Dabei ist es jedoch bislang unüblich, dass ein Investor das gesamte Quartier erwirbt. Vielmehr beschränkt sich das Engagement i.d.R. auf einzelne Grundstücke.

⁴⁷³ Vgl. Schelte (1999), S. 133; Juchelka (2006), S. 374; Bertolini/Spit (1998), S. 213; Pätz/Soehlke (2001), S. 72; Gunßer (2003), S. 6; Silva (1995), S. 109.

⁴⁷⁴ Diese duale Abhängigkeit wird in Bezug auf Büroimmobilien auch von Dobberstein/Dziomba (2008), S. 398 aufgeworfen. Auf die Bedürfnisse der Nutzer soll jedoch erst weiter unten eingegangen werden.

werden, als auch das soziale Bezugssystem als Grundlage der Identität.⁴⁷⁵ Daher sind das Quartier, dessen Qualitäten und der jeweilige Zustand insbesondere für Bewohner wichtig.⁴⁷⁶ Diese persönliche Bedeutung beschreibt STROHMEIER als „ökologische Valenz“ der Nutzer und kann sich auf das gesamte Quartier, jedoch auch auf einzelne materielle, wie verhaltenswirksame Merkmale beziehen.⁴⁷⁷ Im Umkehrschluss stellen Bewohner für die Entwicklung des Quartiers ebenfalls die wohl bedeutendste Gruppe der Quartiersnutzer dar, denn sie bilden einerseits die Basis einer lokalen Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen und andererseits die Grundstrukturen für die Entstehung eines sozialen Bezugssystems.⁴⁷⁸ Somit sind Bewohner besonders zu Beginn der Entwicklung, maßgebliche Image- und Identitätsstifter der Quartiersentwicklung.⁴⁷⁹ Ferner sind es jedoch aufgrund ihrer ökologischen Valenz ebenfalls die Bewohner, die die nachhaltige Entwicklung des Quartiers beeinflussen und begleiten, weshalb ihnen eine zentrale Bedeutung innerhalb der alltäglichen sozialen Kontrolle und der langfristigen Entwicklung im Quartier zukommt.⁴⁸⁰

Eine grundsätzliche Eigenart der Büronutzung stellt die Tatsache dar, dass die Entscheidung eines Unternehmens für einen Standort nur selten von sämtlichen Angestellten gefällt wird. Die Tatsache, dass das Quartier für den Angestellten gleichzeitig der Arbeitsort ist, impliziert, dass die Quartiersnutzung nur zu einem gewissen Teil freiwillig geschieht; durch den Standort des Unternehmens ist es somit quasi unausweichlich, Nutzer des Quartiers zu werden.⁴⁸¹ *Unternehmen und Angestellte* nutzen das Quartier somit im Mindestfall als Standort des Arbeitsplatzes, wobei die Nutzung sich in der Regel auf die Zeiten vor, zwischen und nach der Arbeit beschränkt. Folglich reduziert sich der Quartiersnutzen auf die Ausführungen des arbeitsnahen Alltags, dennoch spielen diese aus Sicht der Angestellten nicht zuletzt aufgrund einer steigenden Arbeitsbelastung eine wichtige Rolle. So kann insbesondere in Hinblick auf die Aspekte der Erreichbarkeit und Erholungsmöglichkeit eine steigende öko-

⁴⁷⁵ Vgl. Hesse/Trostorff (2006), S. 188; Bargel/Fauser/Mundt (1983), S. 125-162.

⁴⁷⁶ Vgl. Hovorka/Redl (1987), S. 114; Weichhart (1990), S. 24.

⁴⁷⁷ Vgl. Strohmeier (1983), S. 71-73. Dabei wird hier von „Habitatmerkmalen“ gesprochen.

⁴⁷⁸ Vgl. Weidner (2005), S. 55f.; Carlini et al. (1977), S. 53.

⁴⁷⁹ Vgl. Tölle (2005), S. 300f.; Schütz/Feldmann (2008), S. 864.

⁴⁸⁰ Vgl. Wiechers (2005), S. 438-439. Den Grad des Einflusses nennt Strohmeier die „ökologische Potenz“. Diese impliziert das Ausmaß des materiellen oder auch immateriellen Einflusses auf das Quartiersumfeld und hängt v.a. mit dem Zugang der jeweiligen Gruppe zu Ressourcen und der Motivation der „Investition“ ab. So entsteht ein Zusammenhang zwischen Habitatvalenz und ökologischer Potenz. Vgl. Knötig (1978), S. 23 zitiert nach Strohmeier (1983), S. 73-75. Vgl. auch Bourdieu (1991), S. 32.

⁴⁸¹ Gerstner definiert innerhalb seines Bezugsrahmens dabei das Renting Center als die Einheit, welche die Anmietungsentscheidung letztendlich ausführt. Vgl. vertiefend Gerstner (2008), S. 200.

logische Valenz seitens der Unternehmen und ihren Angestellten unterstellt werden.⁴⁸² Dies äußert sich in einer erschwerten Ansiedelung von Büronutzern, besonders in der Anfangsphase. „Unternehmen brauchen, mehr noch als Bewohner, eine funktionierende Infrastruktur um sich herum.“⁴⁸³

Aus Sicht des Quartiers haben Unternehmen und deren Angestellte wiederum eine gehobene Bedeutung. Wie in der Erörterung der Vorteile der Nutzungsmischung dargestellt, induziert die Erfüllung alltäglicher Bedürfnisse wie Ernährung, Erholung und Nachfrage verschiedener Gebrauchsgüter ein ökonomisch starkes Kundenpotenzial für verschiedene assoziierte Nutzungen.⁴⁸⁴ Darüber hinaus bergen Angestellte das Potenzial des Aufbaus von Quartierszentralität: Sie können das Quartier täglich erleben, weitere Nutzungen abwägen und agieren so als Iagemultiplikator für weitere, potenzielle Quartiersnutzer. Die Unternehmen sind darüber hinaus Identitätsstifter des Quartiers, da sie durch Ansiedlung die Quartiersidentität stärken und außerdem über ihre Zugehörigkeit die Wahrnehmung nach außen prägen.⁴⁸⁵

Besucher sind hinsichtlich der konkreten Nutzung des Quartiers sicherlich die unterschiedlichste Zielgruppe. Einerseits nutzen sie das Quartier auf verschiedene Art und Weise als Ort der Alltagsorganisation und der Erholung. Im Gegensatz zu Angestellten ist der Besuch jedoch nicht aus externen Zwängen abgeleitet. Vielmehr erledigen Besucher im Quartier die Aufgaben und Bedürfnisse des täglichen Bedarfs und verbringen ausschließlich ihre frei verfügbare Zeit im Quartier. Die Nutzung kann dabei zielgerichtet und materiell sein, bspw. zur Besorgung von Gütern des täglichen Bedarfs (Lebensmittel, Reinigung, Post, etc.), besonderer Güter (diverse Non-Food-Artikel, Textilien, etc.) oder auch Dienstleistungen (Gastronomie, Verwaltung, Gesundheit). Besucher sollten jedoch keineswegs mit „Kunden“ gleichgesetzt werden, da die Nutzung nicht notwendigerweise den Konsum von Gütern oder Dienstleistungen voraussetzt, sondern auch spontan und immateriell, bspw. durch Kommunikation, Sozialisierung und Selbstdarstellung oder auch nur zur Durchquerung erfolgen kann.⁴⁸⁶

⁴⁸² Vgl. Hunziker (2003), S. 11.

⁴⁸³ Pätz/Soehlke (2001), S. 61.

⁴⁸⁴ Vgl. Lammel (2005), S. 444-445.

⁴⁸⁵ Bisher wurde räumliche und soziale Identität v.a. auf Quartiersbewohner reduziert, jedoch werden stellenweise auch Unternehmen und ihre Büroflächen als Identitätsträger im Quartier berücksichtigt. Im Fachterminus spricht man dabei von „corporate identity“. Zu Corporate Identity generell vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 631; Kiessling/Babel (2007), S. 25-27; Birkigt/Stadler/Funck (2002), S. 10-23. In Hinblick auf Büroimmobilien vgl. Pätz/Soehlke (2001), S. 62; Feldmann/Gerstner (2005).

⁴⁸⁶ Vgl. Weiske (2003), S. 22. Die Vielseitigkeit des Besuchers und die zumindest potenzielle Losgelöstheit werden auch bei Häußermann/Siebel (1987), S. 241 ersichtlich.

Der Besucher ist für das Quartier der wahrscheinlich wichtigste Frequenzbringer im öffentlichen Raum. Dabei ist er eher ein Nutznießer eines guten Quartiers, trägt aber allein durch Anwesenheit auch maßgeblich dazu bei: Durch das Aufhalten, Verweilen und Besuchen des Quartiers steigen dabei die Möglichkeiten zwischenmenschlicher Kontakte, womit Besucher die Basis von Urbanität und Belebtheit bilden.⁴⁸⁷ Daneben agiert der Besucher noch mehr als der Angestellte als Multiplikator für weitere, potenzielle Nutzergruppen. Im Umkehrschluss handelt es sich bei den Besuchern jedoch gleichzeitig um eine vergleichsweise kritische Nutzergruppe: Da die Nutzung sehr variabel und die Intensität der Nutzung kaum bemessbar sind, ist es nur bedingt möglich, die Nutzung im Voraus zu prognostizieren. Erschwert wird dies durch die steigende Attraktivität alternativer Möglichkeiten der Freizeitgestaltung. HÄUSSERMANN und SIEBEL beschreiben den Besucher des Quartiers daher als „Flaneur“ und stellen fest, dass „dieses flüchtige, ungreifbare Wesen, präsent, aber fremd, nah, aber distanziert [...] [ist].“⁴⁸⁸ So agieren Besucher zumindest in der Anfangsphase nur bedingt als Identitätsstifter, sind jedoch aufgrund der Vielfalt ihrer Kontakte ein wichtiger Imagemultiplikator.⁴⁸⁹ Diese verschiedenen Abhängigkeitsverhältnisse schlagen sich gleichzeitig auf die Struktur der Nutzungsentscheidung nieder. Tabelle 4 zeigt die relevanten Entscheidungsparameter sowie die Ausprägungen der verschiedenen Nutzergruppen.

Tabelle 4: Entscheidungsstruktur verschiedener Nutzergruppen

Nutzergruppe/ Entscheidungs- parameter	Bewohner	Angestellte & Unternehmen	Besucher
Komplexität der Entscheidung	vergleichsweise wenig komplex aufgrund der Abwesenheit ökonomischer Effizienzkriterien	vergleichsweise komplex aufgrund wichtiger unternehmerischer Effizienzkriterien	Entscheidung aufgrund der Bedürfnisvielfalt und mal mehr und mal weniger effizienzorientierter Aspekte vergleichsweise komplex
Natur der Entscheidungs- parameter	innerhalb bestimmter Mietbandbreiten vorwiegend immaterielle Entscheidungsparameter	Entscheidungsparameter, immaterielle Parameter oftmals Gegenstand politischer Machtpotenziale	neben grundbedürfnisspezifischen Parametern vor allem immaterielle Entscheidungsparameter
Risiko der Entscheidung	aufgrund fehlender Effizienzkriterien, sowie einer hohen Reversibilität der Entscheidung durch flexible Mietverträge und geringe Umgzugskosten relativ geringes Risiko	hohes Risiko der Entscheidung durch geringe Reversibilität und hohe Umzugskosten	niedriges Risiko der Entscheidung, da sofort reversibel und nahezu ohne Kosten verbunden.
Entscheidungs- träger	zumeist sämtliche entscheidungs- fähige Nutzer beteiligt	oft wenige Entscheider, die für eine hohe Zahl an Nutzern entscheiden	stets individuell und für den Nutzer alleine

Quelle: Eigene Tabelle.

⁴⁸⁷ Vgl. Steffen/Baumann/Betz (2004), S. 26-27.

⁴⁸⁸ Häußermann/Siebel (1987), S. 240.

⁴⁸⁹ Vgl. Hansmann (2004), S. 143, der dabei berücksichtigt, dass die Besucher des Quartiers immer seltener auch Bewohner oder Angestellte sind und sich die Nutzung damit auf den Besuch beschränkt.

3.3.2.4.2 Nutzerinteressen

Zu Erklärung des Nachfrageprofils bestimmter Nutzergruppen existieren verschiedene Studien. Gegenstände der Untersuchung sind dabei die Lage und das räumliche Umfeld. Typologisch liegt ein Schwerpunkt vor allem bei Wohnungen. So untersuchen zahlreiche Studien verschiedene Aspekte von Wohnungen im städtischen Kontext und ihrer Vorzüge gegenüber suburbanisierten Gebieten.⁴⁹⁰ Die untersuchten Lagekriterien sind dabei in der Regel weitgehend ähnlich.⁴⁹¹ Unter anderem finden jedoch auch immaterielle Faktoren als prägende Elemente der Wohnentscheidung zunehmend Berücksichtigung wie bspw. das soziale Umfeld, soziale Zugehörigkeit, nachbarschaftliche Kontakte und ein gutes Image.⁴⁹²

Aus Sicht von Büronutzern stellt sich das Bild der Umfeldpräferenzen ebenfalls homogen dar. Eine der ersten umfassenden Definitionen von Anforderungen stammt dabei von BONE-WINKEL. Lagespezifisch wird hier zwischen Grundstücks- und Standortfaktoren wie Verkehrsanbindung oder Qualität des Umfeldes sowie architektonischer bzw. technischer Gestaltung und daraus resultierendem Image bzw. Adressbildungspotenzial unterschieden.⁴⁹³ In Anlehnung daran konstatieren MUNCKE, DZIOMBA und WALTHER „gute Erreichbarkeit mit dem PKW und gute Stellplatzsituation, gute Erreichbarkeit mit dem ÖPNV⁴⁹⁴, gute überregionale Verkehrsanbindung, nahe gelegene Dienstleistungseinrichtungen sowie ein hohes Maß an Bekanntheit und Repräsentativität des Objekts“ als die „häufigsten genannten Anforderungen von Büronutzern.“⁴⁹⁵ Ferner existieren, teilweise initiiert von großen Immobilienberatern, einige weitere empirische Marktstudien, die Nachfragemuster von Büronutzern untersuchen, jedoch ebenfalls weitgehend homogene Ergebnisse aufzeigen.⁴⁹⁶

⁴⁹⁰ Aufgrund des Umfangs und der Historie der Forschung werden hierzu bspw. Karsten (2006); Kim/Pagliara/Preston (2005); Pérez et al. (2003); Ortúzar et al. (2000); Adair et al. (2000) genannt.

⁴⁹¹ Diese sind bspw. eine gute Verbindung zur Gesamtstadt, eine hohe Dichte, eine innerstädtische Stadtstruktur und die Entfernungen zu bzw. die Erreichbarkeit weiterer Einrichtungen wie Handel, Gastronomie oder Büros sowie öffentliche Bezugspunkte und besonders Parkanlagen innerhalb der Wohnumgebung Vgl. Kim/Pagliara/Preston (2005), S. 1625-1634; Karsten (2007), S. 84.; Schmitt et al. (2006), S. 36; Earnhard (2006), S. 26-30.

⁴⁹² Vgl. v.a. Karsten (2007), S. 84-86; Ærø (2006), S. 115-125; Schmitt et al. (2006), S. 35-101; Adair et al. (2000), S. 713f.

⁴⁹³ Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 187. Weitere bedeutende Analysen zu bürospezifischen Präferenzen entstanden darüber hinaus von Brade (1998), S. 251, sowie Ertle-Straub (2003), S. 163-179 und 224.

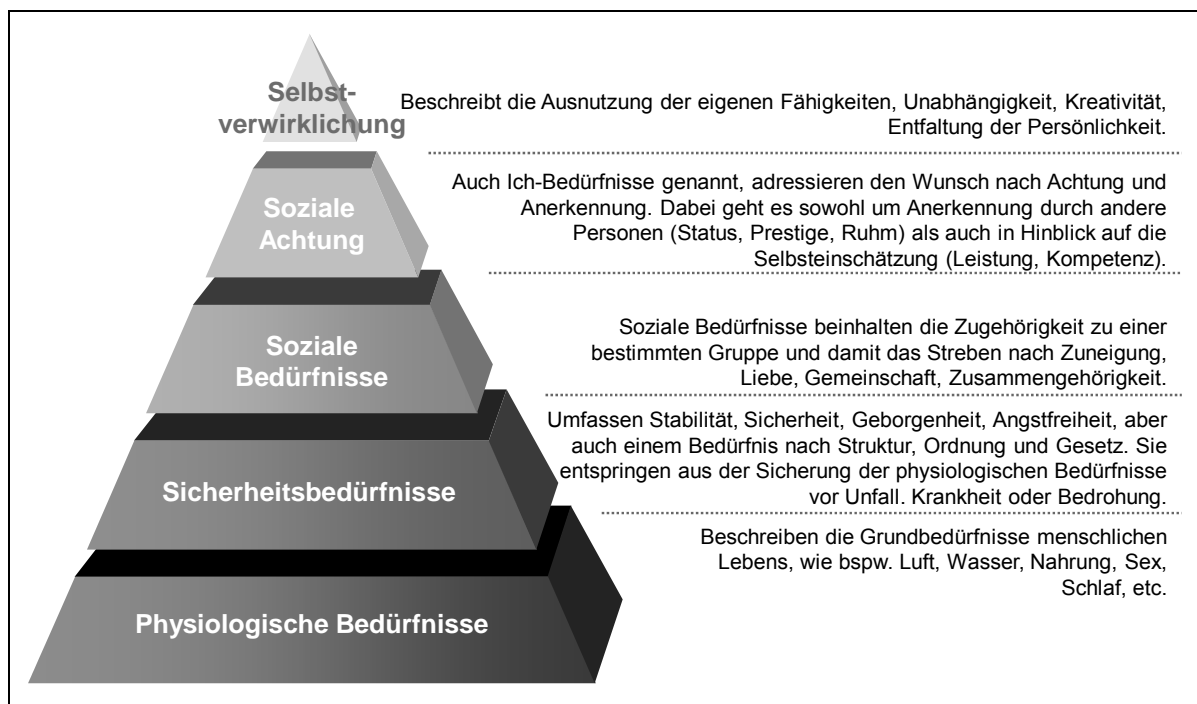
⁴⁹⁴ Diese infrastrukturellen Kriterien arbeiten auch Leisham et al. (2003), S. 51-54 heraus.

⁴⁹⁵ Muncke/Dziomba/Walther (2008), S. 191.

⁴⁹⁶ Hierzu seien insbesondere die Untersuchungen der Beratungsunternehmen Dr. Lübke, JonesLang LaSalle, Psephos und DTZ Consulting genannt. Vgl. von Schwanenflug (2007), S. 21; JLL (2002) nach Dobberstein/Dziomba (2008), S. 409; Abel (1994), S. 28; Psephos (2004), S. 12; DTZ Research & Consulting (2004), S. 48-55; Bodenbach (2005), S. 10.

Vergleicht man die umweltspezifischen Anforderungen verschiedener Nutzergruppen miteinander, so lassen sich zwar bei den materiellen Anforderungen latente Unterschiede erkennen, jedoch bestehen v.a. bei immateriellen Bedürfnissen deutliche Parallelen. Dies erlaubt die Schlussfolgerung, dass die Ursache dieser Quartierspräferenzen letztendlich auf eine gleiche Bedürfnisstruktur zurückgeht. Somit liegt die Anwendung einer entsprechend generischen Bedürfnistheorie nahe. Obwohl im Zeitverlauf vielfältiger Kritik ausgesetzt, stellt die Bedürfnistheorie von MASLOW einen geeigneten und im Zusammenhang mit stadt- und immobilienpezifischen Fragen frequentiert angewendeten Ansatz dar. Er beschreibt dabei eine fünfstufige Bedürfnishierarchie, auch Bedürfnispyramide genannt wird. Die Grundannahme ist dabei eine zumindest weitgehende Erfüllung einer bestimmten Stufe, bevor die Erfüllung der nächstfolgenden Stufen dominant wird. Wendet man diese Kategorisierung auf Nutzerinteressen im Quartier an, so lassen sich weitestgehend unabhängig von der spezifischen Nutzerart zahlreiche Bedürfnisse und Motivationen erkennen.⁴⁹⁷

Abbildung 13: Bedürfnispyramide nach Maslow



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Bullinger (1996), S. 40.

⁴⁹⁷ Ursprünglich vgl. Maslow (1977). Zu Erläuterungen der Theorie vgl. u.a. Bullinger (1996), S. 39-44; Jost (2000), S. 24-29; Franken (2004), S. 92-95; Cömertpay/Korkusuz/Alay (2004), S. 13-23. In Bezug auf stadtspezifische und immobilienwirtschaftliche Fragestellungen vgl. bspw. Weichhart (1990), S. 35-41; Grosskopf/König (2001), S. 79; Schmals (2008), S. 101-103; Tessin (2004), S. 66-70; Peitsch (2005), S. 149; Brauer (2008), S. 193-197.

Die Erfüllung *physiologischer Bedürfnisse* geht insbesondere aufgrund der historischen Rolle als Schutz vor Angriff und Witterung auf Gebäude zurück. „Der Mensch braucht ein Dach über dem Kopf und Wände um sich herum, damit er sich schützen und zurückziehen [...] kann. [...] Eine angemessene Wohnung ist dem Menschen so wichtig wie Nahrung, Kleidung und Beschäftigung.“⁴⁹⁸ Weitere Bedürfnisse ergeben sich jedoch auch über die Wohnnutzung hinaus. BECKER differenziert bspw. in Hinblick auf Einkaufsanlässe zwischen Vorratskäufen, Suchkäufen, Beratungskäufen und Erlebniskäufen, wobei insbesondere Vorratskäufe durch Lebensmittel die Erfüllung des physiologischen Bedürfnisses der Ernährung befriedigen, Such- und Beratungskäufe in Fachgeschäften hingegen klassische Sicherheitsbedürfnisse erfüllen, um sich bspw. vor einem Fehlkauf zu bewahren.⁴⁹⁹ Auch der öffentliche Raum bietet dabei Möglichkeiten, physiologische Grundbedürfnisse zu erfüllen. TESSIN stellt fest, dass öffentliche Grünflächen als Freizeit- und Erholungsort zunächst Grundbedürfnisse sichern.⁵⁰⁰ Nach BREUER sehnen sich Stadtbewohner in ihrem Umfeld nach „Sicherheit und Geborgenheit“⁵⁰¹, was explizit die ersten beiden Bedürfniskategorien anspricht.

In Bezug auf das *Sicherheitsbedürfnis* ist bei dem Quartier zwischen expliziter und impliziter Sicherheit zu differenzieren. Ersteres beschreibt ZEISS i.S.v. Sicherheit, Geborgenheit und Angstfreiheit im Wohnumfeld und identifiziert zwei maßgebliche Quellen, die dieses Sicherheitsempfinden bedrohen: So führt der Straßenverkehr durch eine steigende Geschwindigkeit und zunehmende Aneignung des öffentlichen Raums zum Verlust der Sicherheit für sämtliche Quartiersnutzer, ferner impliziert eine geringe Nutzerfrequenz eine fehlende soziale Kontrolle im öffentlichen Raum und beeinträchtigt so die wahrgenommene Sicherheit im Quartier.⁵⁰² Letztere Gefahr adressiert auch FELDTKELLER, jedoch führt er den Ursprung auf den Verfall der gesellschaftlichen Zivilcourage zurück.⁵⁰³ Explizit auf den öffentlichen Raum bezogen, stellt SCHÄFER fest: „Die Wiederbelebung der städtischen Plätze hängt von der Sicherheit und dem Schutz ab.“⁵⁰⁴

Das implizite Sicherheitsbedürfnis hingegen beschreibt Aspekte der subjektiv wahrgenommenen Struktur und Ordnung. Nach WEICHART ist „damit [...] nicht nur das Fehlen bzw.

⁴⁹⁸ Wiechers (2005), S. 430.

⁴⁹⁹ Vgl. Becker (2000), S. 97-98.

⁵⁰⁰ Vgl. Tessin (2004), S. 69f.

⁵⁰¹ Breuer (2003), S. 9.

⁵⁰² Vgl. Zeiss (1993), S. 9-10; vgl. für den öffentlichen Raum auch Vgl. Tessin (2004), S. 69f.

⁵⁰³ Vgl. Feldtkeller (1995), S. 15. Als Konsequenz dieses Verfalls nennt er den Verlust von Urbanität im städtischen Raum, was die Bedeutung der Erfüllung von Sicherheitsbedürfnissen unterstreicht.

⁵⁰⁴ Schäfer (2003), S. 5 zitiert nach Lassnig/Rilke (2005), S. 39.

die Kalkulierbarkeit physischer oder körperlicher Bedrohung gemeint, sondern vor allem die psychische Sicherheit der Umwelterfahrung.“ Nutzer orientieren sich dabei an signifikanten Merkmalen ihrer räumlich-sozialen Umwelt. Diese agieren als Indikatoren sozialer Konstanz bzw. möglicher Veränderungen, was im übertragenen Sinne eine Sicherheit der eigenen Identität gewährleistet. So ist festzuhalten: „Die erste Leistung raumbezogener Identität liegt also in der Erfahrung von Sicherheit, Konstanz und Vorhersehbarkeit, die eine notwendige Vorbedingung für Handlungsentwürfe und die Entwicklung oder Festigung der Ich-Identität darstellt.“⁵⁰⁵

Soziale Bedürfnisse der Zugehörigkeit und Zuneigung spielen für Quartiernutzer vor allem aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen eine wichtige Rolle. Der Wandel der Familien-, Lebens- und Beziehungsformen⁵⁰⁶ führt zu grundsätzlichen Verschiebungen der Bedeutung und der Bedürfnisse von Menschen in ihrem räumlich-sozialen Umfeld.⁵⁰⁷ So stellt BREUER in Bezug auf sämtliche Nutzergruppen fest, dass aufgrund virtueller Lebenswelten und einer Veränderung der Familienstrukturen „das Bedürfnis nach realer Begegnung mit Menschen“ wächst und daher eine „Sehnsucht nach [...] Stadtwahrnehmung“⁵⁰⁸ existiert. Als Konsequenz fasst HERLYN zusammen, dass „trotz einer zunehmenden Enträumlichung des Lebens durch moderne Verkehrs- und Nachrichtentechnologien die für vormoderne Gesellschaften typische stabilisierende Funktion räumlicher Umwelten auch heutzutage nicht geleugnet werden [kann. Als Konsequenz scheint] die das soziale Leben stabilisierende Form räumlicher Umgebung immer wieder neu gesucht und gebraucht zu werden.“⁵⁰⁹ Das Quartier kann dabei diese stabilisierende Rolle übernehmen.⁵¹⁰

Der Übergang zur Ebene der *Statusbedürfnisse* gestaltet sich in Bezug auf das Quartier fließend. Der maßgebliche Unterschied liegt jedoch in der Tatsache, dass Zugehörigkeit im Quartier hierbei aus dem Bedürfnis nach Status, Anerkennung und Selbstachtung resultiert. Die Differenzierung zwischen dem nach außen und nach innen gerichteten Bedürfnis nach

⁵⁰⁵ Weichhart (1990), S. 35 für beide wörtlichen Zitate.

⁵⁰⁶ Vgl. hierzu Schmals (2005), S. 55-56.

⁵⁰⁷ Vgl. Spiegel (1990), S. 37.

⁵⁰⁸ Breuer (2003), S. 8. Vgl. auch Hassenpflug/Tegeder (2004), S. 226-237; Nach Lampugnani werden „Surrogat und Wirklichkeit [...] nebeneinander bestehen“ und die Realität aufgrund ihres Informationsreichtums und ihrer Vielfalt eine wahre Aufwertung erleben. Vgl. Lampugnani (2002), S. 46-47.

⁵⁰⁹ Herlyn (1990), S. 13-14.

⁵¹⁰ Versteht man das Quartier „als territoriale Projektionsfläche von Werten, Sinnkonfigurationen und sozialen Bezügen, [...] [agieren seine räumlichen Merkmale] als symbolische Repräsentation sozialer Interaktionen und sozialer Werte. Es ist also ein wichtiger Informations- oder Bedeutungsträger und demnach Bestandteil sozialer Kommunikation.“ Herlyn (1990), S. 13-14.

Achtung bildet dabei die Grundlage des genannten Identitätskonzepts. Eine lokal verankerte Quartiersidentität ermöglicht dabei die Übertragung auf den Nutzer⁵¹¹ und diese „[...] help to define who and of what value the person is both to himself and in terms of how he thinks others view him.“⁵¹²

Somit tragen Zugehörigkeit und besonders deren Darstellung maßgeblich zur Erfüllung des Bedürfnisses nach Status und Anerkennung bei. Das Quartier ist dabei Vehikel der Darstellung der persönlichen Lebensgestaltung. Der Lebensstil stellt in der pluralisierten Gesellschaft ein maßgebliches Statussymbol der verschiedenen Nutzergruppen dar. LÜTDKE hebt dabei verschiedene Nutzungen als Vehikel der Bedürfnisbefriedigung hervor: „Individuelle Lebensstile werden primär in solchen Umgebungen artikuliert, in denen Wahlentscheidungen entlang der eigenen Präferenzen möglich sind [...]. Dazu gehören in erster Linie die Räume des privaten Wohnbereichs [...], des sozialen Verkehrskreises, der Freizeit und der Nutzung zentraler Orte.“⁵¹³ ROULAC ET AL. ergänzen das Spektrum um vergleichbare Bedürfnisse für Büroimmobilien.⁵¹⁴ TESSIN stellt fest, dass der öffentliche Raum neben anderen Grundbedürfnissen über Ästhetik und Aufenthaltsqualität auch entscheidend zur Erfüllung von Statusbedürfnissen beiträgt.⁵¹⁵

Die Stufe der *Selbstverwirklichung* hingegen beschreibt neben der Inszenierung einer Zugehörigkeit, einer Identität oder eines Lebensstils die gezielte Umsetzung dieses Lebenskonzeptes durch Verhalten mit dem Ziel der Selbstverwirklichung und -entfaltung. Eine klare Differenzierung in Bezug auf das Quartier stellt sich dabei schwieriger dar. HERLYN zeigt jedoch eine wichtige Unterscheidung auf: „Erst eine soziale und räumliche Identität [als Stufe des Bedürfnisses nach Status] ermöglicht jene Kontinuität im Lebenszusammenhang, die viele Menschen trotz eines unübersehbaren neuen Individualisierungsschubes [als Stufe der Selbstverwirklichung] benötigen.“⁵¹⁶

Das Quartier ist insofern Erfüllungsgehilfe, da es einerseits eine wichtige Identitätsbasis zur Erfüllung der vierten Stufe schafft, andererseits jedoch vielfältige Möglichkeiten einer Weiterentwicklung und Entfaltung der Identität in verschiedenen Nutzungen anbieten und damit Bedürfnisse der Selbstverwirklichung bei verschiedenen Lebensstilgruppen erfüllen kann.

⁵¹¹ Das gilt v.a. für Bewohner und Besucher, aber auch für Unternehmen. Vgl. Mikunda (2005), S. 133.

⁵¹² Proshansky/Fabian/Kaminoff (1983), S. 74.

⁵¹³ Lüdtke (1989), S. 146.

⁵¹⁴ Vgl. Roulac et al. (2005), S. 366. Vgl. auch Lawrence (1988), S. 15-19; Feldmann/Gerstner (2005).

⁵¹⁵ Vgl. Tessin (2004), S. 69-70. Dabei liegt der Fokus auf Grünanlagen.

⁵¹⁶ Herlyn (1990), S. 199.

„Raum und Lokalität werden als Ressource für die Entfaltung eines Lebensstils ab- und aufgesucht.“⁵¹⁷ Offensichtlich wirkt sich die Befriedigung dieses Bedürfnis bspw. auf die Wahl des Wohnortes des Quartiersnutzers aus: So beinhaltet sie einerseits statusspezifische Kriterien, ist jedoch andererseits auch als Akt der Selbstverwirklichung zu verstehen.⁵¹⁸ Dies gilt jedoch nicht nur für Bewohner. HERLYN stellt fest, dass kreative Milieus per se weitgehend ortsungebunden sind und die Orte der lebensstilspezifischen Inszenierung und Verwirklichung selbst bestimmen. Das Ausleben des eigenen Lebensstils findet also nicht notwendigerweise am Wohnort statt.⁵¹⁹

3.4 Zwischenfazit: Definition des Stadtquartiers

Angesichts der verschiedenen inhaltlichen und perspektivischen Betrachtungen des neuen Stadtquartiers ist es abschließend das Ziel, eine Definition abzuleiten. Dabei wird die eingangs festgestellte Differenzierung zwischen baulich-räumlichen und sozialen Aspekten aufrechterhalten und entsprechende Definitionsmerkmale durch weitere Literatur unterlegt.

3.4.1 Baulich-strukturelle Definitionsmerkmale

Ein erstes Merkmal äußert sich in der Tatsache, dass das Quartier sich zwar wie beschrieben vom Stadtteil abgrenzt, dies jedoch nicht impliziert, dass es nicht über zentrale städtische Qualitäten und Eigenschaften verfügt. Um dies darzustellen, prägt KOCHER in seiner Definition das Quartier als „ein Stück Stadt“⁵²⁰. Auch wenn dies auf den ersten Blick lapidar erscheint, birgt die Vorstellung eine weit reichende Qualifizierung.⁵²¹

Das Quartier ist ein Stück Stadt.

Die Definition der Grenzen dieses „Stücks Stadt“ stellt sich jedoch durchaus schwierig dar. Dabei ist nach SCHELTE die „baulich-strukturelle Differenzierung“ des Quartiers gegenüber

⁵¹⁷ Lüdtke (1989), S. 145.

⁵¹⁸ Vgl. Strohmeier (1983), S. 104-106; Grosskopf/König (2001), S. 79; Häußermann/Siebel (1987), S. 11; Wiechers (2005), S. 430.

⁵¹⁹ Vgl. Herlyn (2000), S. 159-161. Hinsichtlich des Konsums nennt Becker (2000), S. 69-70 die Wichtigkeit von Erlebniskäufen. Peitsch (2005), S. 161-162 und auch Isenhöfer (2001), S. 557 deuten die Relevanz der Selbstverwirklichung von Mitarbeitern durch den jeweiligen Unternehmensstandort an.

⁵²⁰ Kocher (1999), S. 6. Vgl. auch Dangschat (2001), S. 216.

⁵²¹ Vgl. Schmals (2005), S. 47.

der restlichen Stadt von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines neuen Stadtquartiers.⁵²² FRANZ problematisiert diese nutzerperspektivische Schwierigkeit einer linearen Abgrenzung anhand rein objektiver Faktoren. Zwar berücksichtigen Nutzer dabei spezifische räumliche Aspekte wie topografische Eigenschaften oder baulich-räumliche Merkmale.⁵²³ Oftmals stellt sich die Orientierung und damit Begrenzung des Quartiers jedoch weitaus subtiler dar. So versuchen Nutzer vielmehr, objektive Merkmale in einer individuellen Wahrnehmung mit politischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen „unter einer übergreifenden Perspektive zu integrieren“⁵²⁴ und darüber eine zwar individuelle, aber häufig auch kollektiv aggregiert erkennbare Abgrenzung zu schaffen.⁵²⁵ Daher ist zu postulieren:

Das Quartier ist ein intuitiv abgrenzbarer innerstädtischer oder innenstadtnaher Bereich.

Grundlage dieser intuitiven Abgrenzungsfähigkeit ist ein entsprechendes, baulich-räumliches Erscheinungsbild. Dies kann nach CARLINI ET AL. vor allem baustilistisch erreicht werden „über die Ausbildung und Anordnung der Bautypen und des Baumaterials“.⁵²⁶ TÖLLE spricht von einer spezifischen „Prägung der Ortstypik“⁵²⁷, MIKUNDA hingegen spricht von dem „[...] Stil der Häuser, der Art der Geschäfte und Menschen, dem Licht [und] dem Geruch“⁵²⁸ als entsprechend prägende Elemente. Auch für LYNCH entsteht über die individuelle Erscheinung eine „Einprägsamkeit“ als maßgebliche Stärke von Innenstädten.⁵²⁹ Für FELDKELLER liegt die Herausforderung daher in der Entwicklung von „einem charakteristischen Quartiersbild [...], das die Erfahrung des ‚Städtischen‘ vermittelt“.⁵³⁰ So gilt:

Das Quartier hat ein individuelles Erscheinungsbild.

Weiterhin werden hinsichtlich der baulich-strukturellen Aspekte einerseits durchaus konkretere Maßgaben - bspw. hinsichtlich der baulichen Struktur⁵³¹ und des spezifischen Nutzungs-

⁵²² Vgl. Schelte (1999), S. 130.

⁵²³ Vgl. Mikunda (2005), S. 54, sowie Lynch (2001), S. 32 für Plätze und S. 42 für Straßen.

⁵²⁴ Franz (1989), S. 26.

⁵²⁵ Vgl. Franz (1989), S. 26-29; Schmals (2005), S. 47.

⁵²⁶ Vgl. Carlini et al. (1977), S. 7.

⁵²⁷ Tölle (2005), S. 238. Diese wird allem auch durch die Integration erhaltenswerten Baubestands gefördert. Vgl. Schelte (1999), S. 131.

⁵²⁸ Mikunda (2005), S. 51.

⁵²⁹ Vgl. Lynch (2001), S. 20.

⁵³⁰ Feldtkeller (2001c), S. 36.

⁵³¹ Z.B. Baustruktur, Dichte, öffentlicher/ privater Raum vgl. Carlini et al. (1977), S. 5; Schmals (2005), S. 61.

angebots⁵³² - adressiert und eine Generalisierung entsprechender Merkmale unternommen. Wie bereits zuvor diskutiert, stellt die Mischung verschiedener Nutzungen darunter die wohl am häufigsten formulierte Voraussetzung dar.⁵³³ Nach der BFLR ist hier „ein besonderes Augenmerk [...] auf die Verträglichkeit der verschiedenen Funktionen zu richten. Nutzungsmischung soll in den Quartieren bewahrt werden, wo sie sich erhalten und bewährt hat; sie soll nachträglich erzeugt werden, wo sie verloren gegangen ist, und sie soll [was besonders hier von Relevanz ist] von vornherein geschaffen werden, wo neue Stadtquartiere geplant werden.“⁵³⁴ Somit gilt:

Stadtquartiere sind geprägt durch Nutzungsmischung.

Um Nutzungsmischung innerhalb eines spezifischen Quartierskontextes zu qualifizieren, haben LEHMBÖCK und FISCHER eine Darstellung hergeleitet, die mögliche Nutzungen und vor allem deren Entfernung in Gehminuten aufzeigt. Abbildung 14 zeigt diesen, geringfügig an die heutigen Umstände angepassten Radius auf. Auch wenn es sich hierbei um eine idealtypische Darstellung handelt, sich die Nutzungspräferenzen in den vergangenen 30 Jahren erheblich gewandelt haben und darüber hinaus Kompromisse im räumlichen Umfeld in der Regel unumgänglich sind, wird dennoch ersichtlich, dass innerhalb eines fußläufigen Radius eine Vielzahl von Nutzungen der materiellen, sozialen und medizinischen Versorgung, Freizeit, aber auch der Sozialisation (bspw. über Sportanlagen oder gastronomische Einrichtungen) nachgefragt wird, welche auch über längere Zeit Bestand haben. Zusammenfassend bedeutet dies:

Das Quartier verfügt über eine funktionierende Nahversorgungsinfrastruktur.

Eng mit der Forderung einer hinreichenden Nahversorgung wird ferner, oftmals eher subtil und implizit, die Relation des Quartiers zur Gesamtstadt angedeutet. So kommt SCHELTE zu dem Schluss, dass die „Verknüpfung der Quartiere mit den umliegenden Nutzungsstrukturen und Stadtquartieren“⁵³⁵ ein zentrales Ziel der Quartiersentwicklung ist. SCHWANKE fordert

⁵³² Dazu zählen u.a. Nutzungsarten und Infrastrukturen. Vgl. Franz (1989), S. 26.

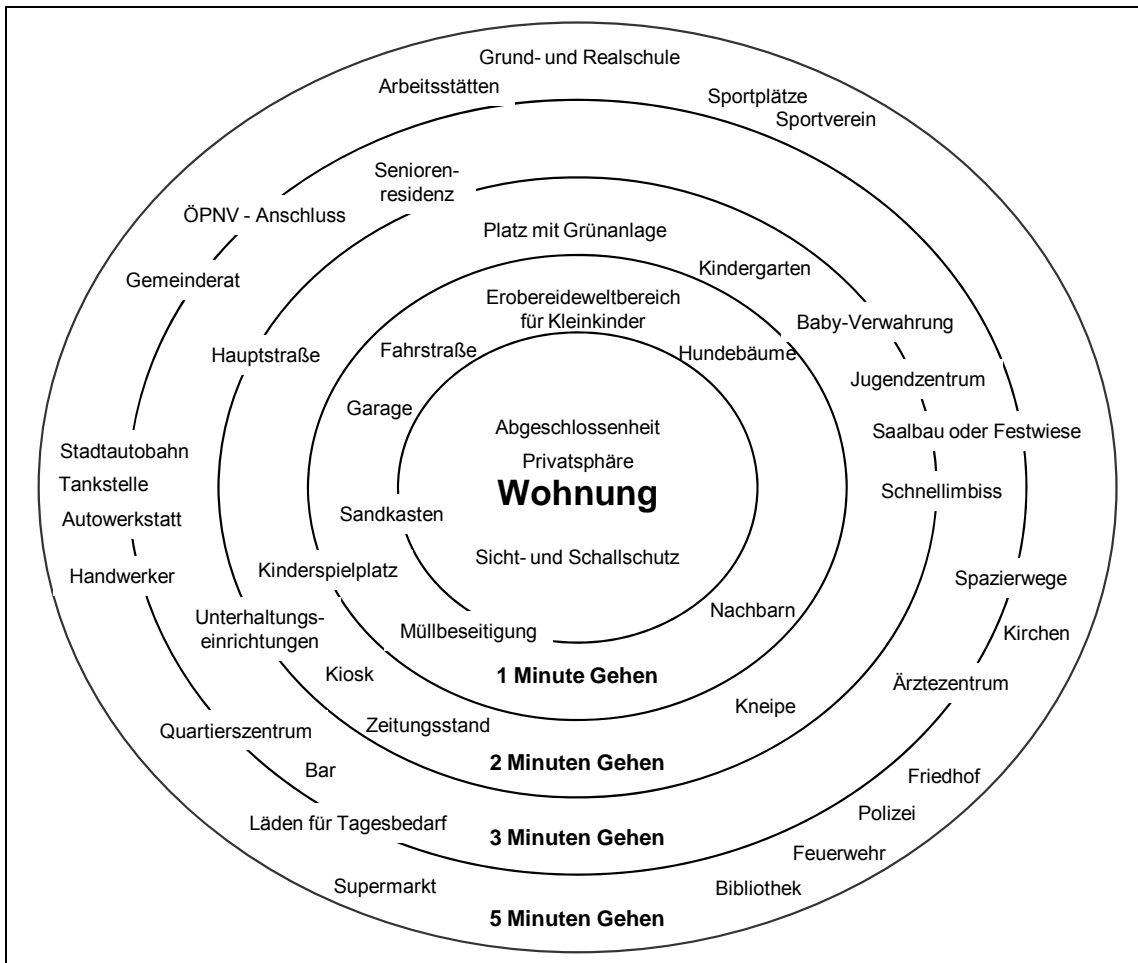
⁵³³ Dies schlägt sich auch im Bericht der Enquete-Kommission nieder. Vgl. Deutscher Bundestag (1998). Auch Jessen (1999), S. 6 postuliert grundsätzlich: „Es sollen Stadtteile statt Siedlungen entstehen.“

⁵³⁴ Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (BfLR) (1995), S. 2.

⁵³⁵ Schelte (1999), S. 131.

neben weiteren Quartierszielen explizit: „Certainly the [mixed-use] project must provide the strength of image, presence, and identity needed for success, but those factors must be balanced [...] to contribute to the overall community. The design of mixed-use developments should avoid creating fortresses and monuments and seek to create a place that can serve as a bridge and connector between different areas and uses within the community.“⁵³⁶

Abbildung 14: Elemente einer funktionierenden Nahversorgungsinfrastruktur.



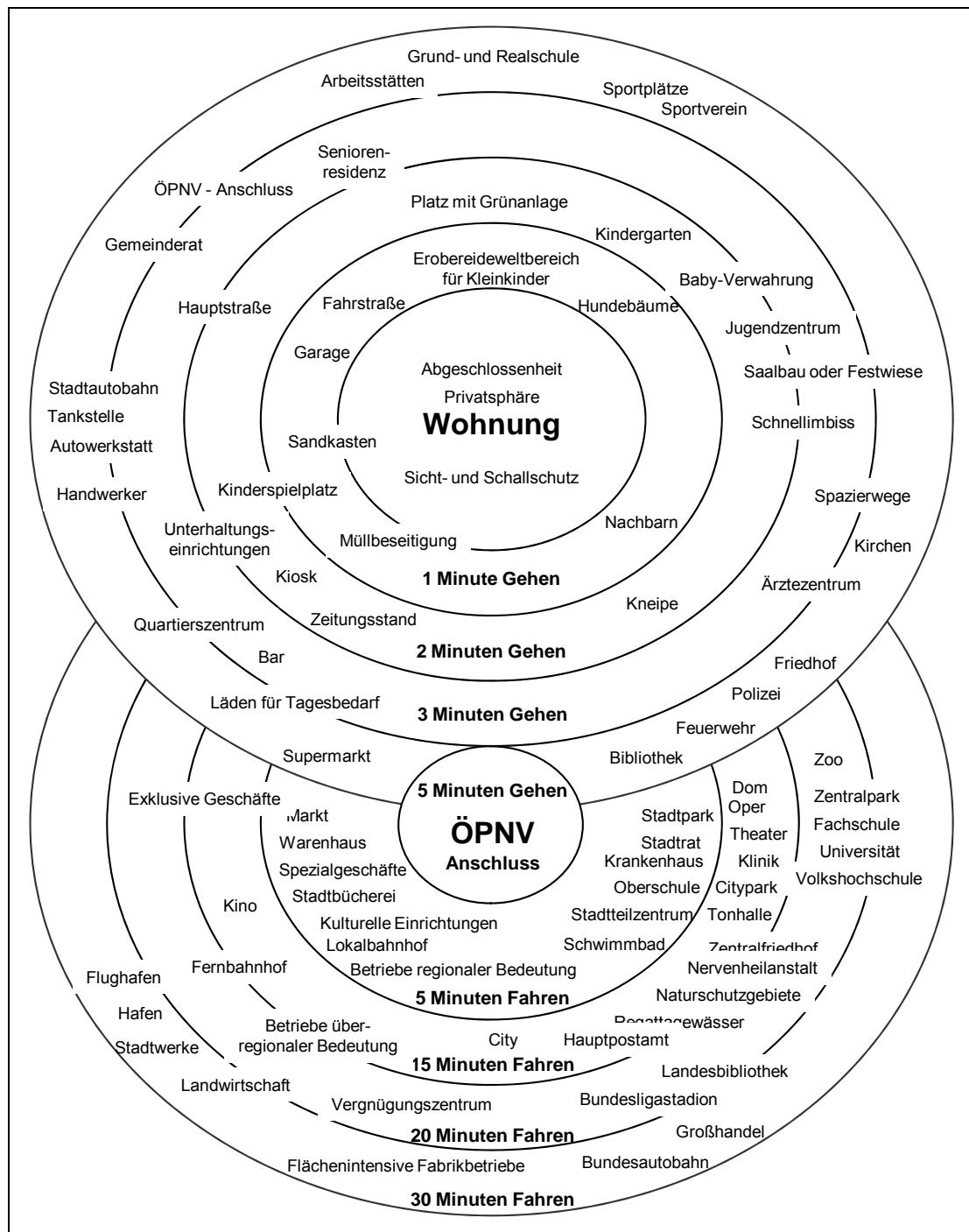
Quelle: In Anlehnung an Lehmböck/Fischer (1971), S. 36

Ein bedeutender Schlüssel stadtstruktureller Integration ist dabei die verkehrliche Erschließung des Areals durch den motorisierten Individualverkehr (MIV), zunehmend aber im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit auch in der Erschließung durch ÖPNV. So stellt auch KOLL-SCHREZENMAYR fest, dass „[...]die Lage der Haltestellen des öffentlichen Verkehrs [...] eine starke Steuerungswirkung auf die Ansiedlung von baulichen Entwicklungen in

⁵³⁶ Schwanke (2005), S. 179.

Umnutzungsgebieten [haben].⁵³⁷ Wie dieser Anschluss ausgestaltet sein kann und welche Verbindungen dabei von Bedeutung sind zeigt die Weiterentwicklung in Abbildung 15.

Abbildung 15: Elemente einer funktionierenden Nahversorgungsinfrastruktur aus Bewohnersicht inkl. ÖPNV-Anschluss.



Quelle: In Anlehnung an Lehmböck/Fischer (1971), S. 36

⁵³⁷ Koll-Schretzenmayr (2000), S. 12.

Im Sinne der symbiotischen Verbindung sollte unbedingt festgestellt werden, dass diese Verknüpfung der Nahversorgungsstruktur eine Bedingung aus Sicht der gesamten Stadtbevölkerung ist. „Für die Durchführung von Großvorhaben, welche die Entstehung von innerstädtisch zentralen Quartieren mit gesamtstädtischer Relevanz [anstreben,] ist angesichts des hohen Interesses der städtischen Öffentlichkeit sowie der gesellschaftlichen und somit politischen Dimension die Verankerung in den gesamtstädtischen Kontext [...] unerlässlich.“⁵³⁸ Dabei steht auch die Stadt in der Pflicht, das Areal bspw. durch öffentliche Nutzungen mit gesamtstädtischer Bedeutung aufzuwerten.⁵³⁹ „So wird es auch Zielort für Stadtbewohner, die weder dort wohnen, noch arbeiten.“⁵⁴⁰ So gilt:

Das Quartier hat eine gute infrastrukturelle und nutzungsspezifische Verknüpfung mit der Stadt als Ganzem.

Weiterhin, und vor allem aufgrund der Implikationen auf Nutzungsmischung⁵⁴¹ stellt Dichte eine der zentralen Fragen der städtebaulichen Forschung dar und agiert als Gegenstand städtischer Maßstäblichkeit.⁵⁴² SIEVERTS nennt zwei zentrale Vorteile der Dichte. So trägt Dichte einerseits über eine effizientere Nutzung der Stadt und damit der Ressource Boden zu einer ökologischen Nachhaltigkeit bei. Andererseits bildet sie die Grundlage für Urbanität innerhalb der Stadt.⁵⁴³ Daher besteht eine weitgehende Übereinstimmung einer Renaissance der gehobenen baulichen Dichte in innerstädtischen Gebieten, was nicht zuletzt das gegenwärtige städtebauliche Ideal prägt.⁵⁴⁴ „Ein wesentliches Element, das die Entstehung eines urbanen Stadtquartiers bedingt, ist die Schaffung einer städtischen Dichte.“⁵⁴⁵

Jedoch ist das Konzept der städtischen Dichte vielseitig und es ist notwendig, dabei zwischen verschiedenen Ausprägungen zu differenzieren⁵⁴⁶:

⁵³⁸ Tölle (2005), S. 90.

⁵³⁹ Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 12.

⁵⁴⁰ Jessen (1999), S. 12.

⁵⁴¹ Vgl. Feldtkeller (2001c), S. 35; Jessen (1999), S. 15.

⁵⁴² Vgl. zur Historie der Dichte als städtebauliche Kennzahl insbes. Lampugnani/Keller/Buser (2007).

⁵⁴³ Vgl. Sieverts (1999), S. 40. Feldtkeller (2001b), S. 10 konstatiert, dass es „Ohne Dichte [...] keine [...] Vielfalt [gibt], die eine notwendige Vorbedingung für lebendige Stadtquartiere ist.“

⁵⁴⁴ Vgl. z. B. Burton (2000), S. 1969f. Sie spricht auch oft von der kompakten und verdichteten Stadt. Jessen (2000), S. 48-20. Vgl. auch die BfLR, die Nutzungsmischung und Dichte als zentrale Konzepte einer nachhaltigen Stadtentwicklung ansehen. Vgl. BfLR (1995), S. 1-3; BfLR (1996), S. 19f.

⁵⁴⁵ Pätz/Soehle (2001), S. 62. Auch Tölle spricht beispielsweise von der „Dichte und Kompaktheit“ des Quartiers. Vgl. Tölle (2005), S. 252.

⁵⁴⁶ Die Differenzierung an sich geschieht in Anlehnung an Sieverts (1999), S. 40.

- Die *bauliche Dichte* stellt dabei das Grundverständnis der Dichte dar. Hierbei handelt es sich um eine objektive Feststellung des Ausmaßes der Gebäude innerhalb eines bestimmten städtischen Bereiches. Bedeutende Kennzahlen sind dabei u.a. die Grundflächenzahl (GRZ) und die Geschossflächenzahl (GFZ).⁵⁴⁷
- Neben der baulichen Dichte spielt auch die *wahrgenommene Dichte* eine bedeutende Rolle im städtischen Kontext. HUSEMANN differenziert dabei zwischen objektiver und subjektiver Dichte.⁵⁴⁸ Dabei ist wahrgenommene Dichte insbesondere aufgrund der Gefahr des „Crowding“ bedeutend. „Crowding“ beschreibt dabei das Gefühl einer negativ oder übermäßig wahrgenommenen Dichte. Damit einher gehen Assoziationen wie Beengtheit oder Unsicherheit zu Unbehaglichkeit und Angst.⁵⁴⁹
- *Soziale Dichte* beschreibt hingegen die interpersonale Dichte innerhalb eines bestimmten Gebietes. Dabei geht es insbesondere um die Anzahl und Qualität der sozialen Kontakte.⁵⁵⁰ Das Zusammenspiel von baulicher und sozialer Dichte zeigt dabei LOO auf indem soziale Dichte über eine variable Anzahl von Menschen in einer fix definierten Fläche, im Gegensatz zu baulicher Dichte als variable Flächengröße in einem fixen Raum verstanden wird.⁵⁵¹

Dabei haben die drei Dichtedimensionen nicht notwendigerweise einen positiven Einfluss aufeinander und es ist häufig notwendig, entsprechende Faktoren abzuwiegen. Eine hohe bauliche Dichte wird beispielsweise nur dann akzeptiert, „wenn sie tatsächlich zu attraktiver [städtischer] Vielfalt beiträgt und wenn sie durch innerstädtische Freiräume ausgeglichen wird, die einen hohen Gebrauchswert besitzen.“⁵⁵² So kann z.B. eine hohe soziale Dichte städtische Vielfalt erzeugen, die hohe bauliche Dichte kompensiert. Wenig Vielfalt kann wiederum zu einer hohen wahrgenommenen Dichte unabhängig von der baulichen Struktur führen. Somit kann festgehalten werden:

Neue Stadtquartiere haben eine angemessene bauliche Dichte.

⁵⁴⁷ Vgl. Lichtenberger (1998), S. 96-100. Zur Erläuterung der Kennzahlen vgl. Schulz-Eickhorst/Focke/Pelzeter (2005), S. 153; Alexander (1993), S. 181-202.

⁵⁴⁸ Vgl. Husemann (2005), S. 26-28.

⁵⁴⁹ Vgl. zu Crowding insbesondere Schmidt/ Goldman/Feimer (1979), S. 105-130; Stokols (1972) S. 275-277; Stokols/Smith/Prostor (1975), S. 792-814; Rapaport (1975), S. 133-158.

⁵⁵⁰ Vgl. Sieverts (1999), S. 40.

⁵⁵¹ Vgl. Loo (1972), S. 372-381 oder auch Fox/Fox/Marans (1980) S. 349-359.

⁵⁵² Feldtkeller (2001c), S. 35.

Ein weiteres Merkmal, das im Zusammenhang mit Dichte oftmals diskutiert wird, ist der öffentliche Raum.⁵⁵³ Die Elemente des öffentlichen Raums sollten vielfältig und hierarchisch angeordnet sein.⁵⁵⁴ Ausgangspunkte stellen dabei häufig Plätze oder Parks dar, welche das umliegende Gebiet über eine zentrale Achse erschließen und sich ggf. über weitere kleine Plätze in Seitenstraßen untergliedern.⁵⁵⁵ Dabei bildet der öffentliche Raum das strukturelle Grundgerüst des Quartiers. Nur über den öffentlichen Raum wird es erschließbar, aber auch ablesbar, erlebbar und begreifbar. Ferner wird die Bedeutung des öffentlichen Raumes vor dem Hintergrund der gegenwärtig gesellschaftlichen Trends stetig steigen. Somit lässt als weiteres Definitionsmerkmal festhalten:⁵⁵⁶

Das Stadtquartier hat einen qualitativ gehobenen und ablesbaren öffentlichen Raum.

In der Diskussion um die Definition und Funktion eines gut ablesbaren öffentlichen Raumes wird mit einer robusten Stadtstruktur ein eng damit zusammenhängender Aspekt aufgeworfen. Robustheit wird dabei beschrieben durch die stellenweise genannte Ablesbarkeit des öffentlichen Raumes, aber auch durch eine entsprechende Flexibilität gegenüber langfristigen Veränderungen.⁵⁵⁷ Die Bedeutung eines so verstandenen robusten städtebaulichen Konzeptes signalisiert STACHEL mit der Frage „nach der Dauerhaftigkeit konkreter Strukturelemente [des städtebaulichen Konzeptes] und nach den Reaktionen auf grundlegende Veränderungen im materiellen oder semiotischen Gefüge einer Stadt.“⁵⁵⁸ Flexibilität kann dabei durch eine Flexibilität der Planung aus zeitlicher Perspektive erreicht werden. So sollten städtebauliche Entwürfe, meist auf viele Jahre im Voraus geplant, Raum für Anpassungen aufgrund verschiedener Umweltveränderungen gewährleisten. Die Krux eines robusten Planungskonzeptes liegt dabei zugleich in der Beibehaltung der Grundidee: Ein robustes städtebauliches Konzept kann derlei Veränderungen kompensieren, ohne dass dabei die Grundidee des Entwurfes verloren geht.⁵⁵⁹

Das Stadtquartier hat ein räumlich und zeitlich robustes, städtebauliches Konzept.

⁵⁵³ Vgl. Jessen (1999), S. 14.

⁵⁵⁴ Vgl. Schwanke (2005), S. 179-180.

⁵⁵⁵ Vgl. Sieverts (1990a), S. 6-10.

⁵⁵⁶ Vgl. Sieverts (1999), S. 36; Breuer (2003), S. 10; Pätz/Soehlke (2001), S. 72.

⁵⁵⁷ Vgl. Pätz/Soehlke (2001), 63.

⁵⁵⁸ Stachel (2007), S. 14.

⁵⁵⁹ Vgl. Jessen (1999), S. 25.

Aus den Überlegungen zu robusten Strukturen ergibt sich vor dem Hintergrund eines hochwertigen öffentlichen Raumes eine weitere Implikation. Denn wenn LYNCH von einer Orientierungsfähigkeit spricht, die Veränderungen kompensieren kann, stellt sich unweigerlich die Frage, was die Ankerpunkte dieser Orientierung sind, die das Bewusstsein prägen und über die Zeit bestehen bleiben.⁵⁶⁰ CARLINI ET AL. sprechen hier von den „Schwerpunkten des Quartiers“ oder auch von einem „Zentrum im System“⁵⁶¹, das über die Struktur einen gemeinsamen Orientierungspunkt darstellt. Bezogen auf innerstädtische oder innenstadtnahe Stadtquartiere ist somit eine Entwicklung eines gemeinsamen, raumwirksamen Zentrums als Fixpunkt unumgänglich. Die konkrete und ortsspezifische Ausgestaltung hingegen stellt sich als Herausforderung dar. „Die Bestimmung von Lage und Größe dieses zentralen Bereiches in den Quartieren scheint einer der entscheidendsten und schwierigsten Planungsaufgaben zu sein.“⁵⁶²

Dabei kommen jedoch häufig vergleichsweise generische Grundstrukturen zur Anwendung. Der Grund dafür liegt in der von LYNCH genannten notwendigen Orientierungsfähigkeit innerhalb des Quartiers, welche sich in der spezifischen Wahrnehmung des Nutzers im Quartier erschließt. Die Abbildung der Realität strukturiert er sich dabei mithilfe einer „kognitiven Landkarte“⁵⁶³ bzw. einer „Mental Map“ als individuellem Orientierungsplan. Innerhalb dieser werden Ankerpunkte gesucht, welche die Struktur der kognitiven Karte bilden.⁵⁶⁴ Zentrale Elemente „sind vertraute Wegweiser, die besondere Hilfestellung leisten, um uns trotz Abkürzung oder Umweg zum Ziel zu führen.“⁵⁶⁵ Ziel vieler erfolgreicher Orte ist daher ein schnelles und intuitives Verständnis eines Ortes im Sinne einer schnell einprägbaren kognitiven Landkarte. Dies reduziert sich nicht nur auf den wirtschaftlichen, sondern auch auf den soziologischen Bereich. „Klar lesbare morphologische Elemente wie Wege, Grenzlinien, abgegrenzte Bereiche, Schnittpunkte und Merkzeichen erfüllen Orientierungsbedarf

⁵⁶⁰ Vgl. v.a. Lynch (1990). Sieverts (1999), S. 56 thematisiert den Fixpunkt der Orientierung: „Was wäre New York ohne Brooklyn und Queens, Paris ohne seine Banlieue, eine Hafenstadt ohne Ozean, Kairo ohne Wüste?“

⁵⁶¹ Carlini et al. (1977), S. 7 und S. 38.

⁵⁶² Jessen (1999), S. 11.

⁵⁶³ Das Konzept der „kognitiven Landkarte“ stammt von dem Psychologen Tolman und beschreibt das innere Bild, was sich Menschen von einem Ort machen. Vgl. Tolman (1948), S. 189-208.

⁵⁶⁴ Dies wird durch die sog. „Anchor Point Hypothesis“ beschrieben. Vgl. u.a. Hellbrück/Fischer (1999), S. 63-65 und S. 74; Couclelis et al. (1987), S. 99-106; Aronoff/Wilson (1985), S.33; Golledge (1999).

⁵⁶⁵ Mikunda (2005), S. 52.

und tragen wesentlich zum Wohlbefinden der Bewohner in der Stadt und in weitere Folge zur Identifikation mit der Stadt bei.⁵⁶⁶ So gilt:

Das Quartier hat einen oder mehrere, gemeinsame Bezugs- und Orientierungspunkte im öffentlichen Raum.

3.4.2 Immaterielle Definitionsmerkmale

Ein erstes Definitionsmerkmal ergibt sich in der Weiterführung einer intuitiven Abgrenzung des Quartiers sowie der Diskussion um die Bemessung der Größe des Quartiers. PELZETER spricht bspw. von der Möglichkeit der fußläufigen Durchquerung von Quartieren⁵⁶⁷, was sich auch im expliziten Bezug auf neue Stadtquartiere niederschlägt. So versteht FELDTKELLER das Quartier als eine „lokale Mikrowelt, in der vieles zu Fuß in der eigenen Straße oder um die Ecke erledigt werden kann.“⁵⁶⁸ Auch SCHÜTZ und FELDMANN setzen das Vorhandensein einer „fußläufig erreichbaren Mitte“⁵⁶⁹ voraus.

Das unterliegende Konzept des „Walkable Radius“ beschäftigt sich dabei mit dem Ausmaß fußläufiger Entfernung. Dabei werden Entfernungen stellenweise in absoluter Länge, z.B. in einer Distanz von 400-800 m, angenommen.⁵⁷⁰ KLOCKHAUS unterlegt eine zeitliche Orientierung zur Definition der fußläufigen Entfernung. So ist das Quartier der Raum, „der von der Wohnung aus in etwa 10 Minuten zu Fuß erreicht werden kann, an den also wegen seiner Nähe zur Wohnung vielfältige Ansprüche gestellt werden.“⁵⁷¹ Diese Ansprüche sind reichhaltig, denn es handelt sich um den „Umkreis, in dem sie [die Quartiersnutzer] zur Haltestelle gehen, um zur Arbeit zu fahren, zur Verwaltung, zur Schule, zum Arzt usw. [...], in dem sie einkaufen, Parkbank, Dicothek und Kneipe brauchen.“⁵⁷² Die genannte Haltestelle ist dabei oft ein Fixpunkt des Quartiers. So ist nach JESSEN die Verdichtung von Nutzungen und Gebäuden an Haltepunkten des ÖPNV am größten.⁵⁷³ Fasst man diese Erkenntnisse zusammen, lässt sich das Konzept von LEIMBÖCK und FISCHER von einem Wohnumfeld zu einem

⁵⁶⁶ Stachel (2007), S. 14 in Bezug auf die Erkenntnisse Lynchs (1990).

⁵⁶⁷ Vgl. Alexander et al. (1995), S. 88.

⁵⁶⁸ Feldtkeller (2001c), S. 34.

⁵⁶⁹ Schütz/Feldmann (2008), S. 849.

⁵⁷⁰ Vgl. Schwanke (2005), S. 180. Dabei stellen 400m den Regelfall dar; 800m erfordern eine entsprechende Qualität des Wegs. Brauer (2008), S. 157 definiert ebenfalls einen Radius von 500m als unmittelbare Wohnumgebung. Alexander et al. (1995), S. 88 nennen im Maximum 300m. Vgl. auch Munk Mortier (1996) nach Bertolini/Spit (1998), S. 12-13.

⁵⁷¹ Klockhaus (1975), S. 27. Ausgehend von einer Gehgeschwindigkeit von 5 km/h entspricht dies einer Strecke von ca. 830m.

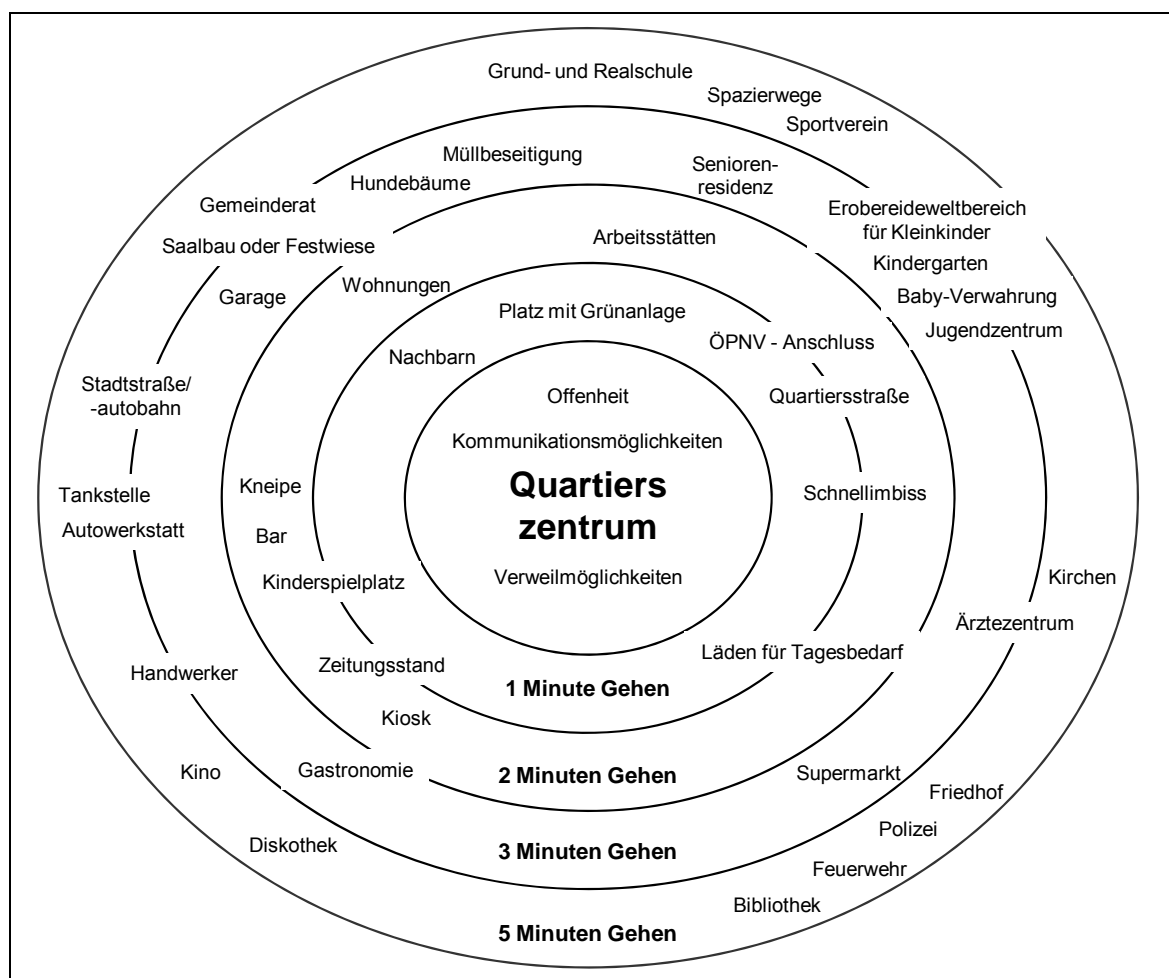
⁵⁷² Carlini et al. (1977), S. 53.

⁵⁷³ Vgl. Jessen (2000), S. 49.

fußläufigen Quartiersumfeld weiterführen. Abbildung 16 zeigt das fußläufig erreichbare Quartier mit Zentrum im Mittelpunkt. Kritisch zu bemerken ist dabei, dass die schematische Darstellung des „Walkable Radius“ keine Besonderheiten des Standortes berücksichtigt. So können grundstücks- oder lagespezifische sowie topografische Umstände durchaus die Akzeptanz weiterer Entfernungen implizieren oder limitieren. Dennoch ist an dieser Stelle festzuhalten⁵⁷⁴:

Das Quartier ist ein unmittelbarer Lebensraum mit fußläufiger Erreichbarkeit.

Abbildung 16: Das Quartier als Lebenswelt in fußläufiger Entfernung.



Quelle: In Anlehnung an Lehmböck/Fischer (1971), S. 36

Die wahrgenommene Distanz innerhalb des Quartiers ist auch für SCHMALS das entscheidende Kriterium, wobei sie wiederum durch die „Sozial- und Raumstruktur“⁵⁷⁵ beeinflusst

⁵⁷⁴ Vgl. auch weiterführend zur Gehkultur Wehapp (1997).

⁵⁷⁵ Schmals (2005), S. 61. Hervorhebungen nachträglich.

wird. So bemisst sich Distanz zunehmend auch über soziale Aspekte des Zusammenlebens, Räume werden zunehmend zu einer Dimension milieuspezifischer Inszenierung. So stellt SCHULZE fest: „Räume werden durch eine Art ‚Definition zu Fuß‘ zu Milieuzeichen gemacht, umgekehrt wird man durch die Benutzung von Räumen als zugehörig zu bestimmten Milieus definiert.“ Er beschreibt den Einzugsbereich zur Bildung räumlicher Milieus als den Aktionsradius, den „man zu Fuß von zu Hause aus zurücklegen konnte.“ Folgerichtig bildet das Quartier den konstitutiv-räumlichen Rahmen des Milieus „Die Umgebung des Milieus ist eine soziale Konstruktion [...] die nur entstehen kann, wenn die einem Milieu zuzurechnenden Personen tatsächlich an einen gemeinsamen Raum gebunden sind - wenn sie dort wohnen, arbeiten, Beziehungen aufnehmen und den größten Teil ihrer Zeit verbringen.“⁵⁷⁶

Die Implikationen, die eine ausgeglichene Sozial- und Milieustruktur⁵⁷⁷ durch die Möglichkeit einer sozialen Orientierung auf das Quartier hat, sind vielfältig. So agiert das räumliche Milieu sowohl als soziale Bezugsbasis als auch Normen- und Wertesystem, als Integrationshilfe für verschiedene Nutzergruppen und ist damit ein entscheidendes Merkmal erfolgreicher Quartiere. „Neuen Bewohnern [...] ermöglicht die Kenntnis des sozialen Klimas [eines Quartiers] ein rascheres zurechtfinden in der vorerst anonymen Wohnumgebung.“⁵⁷⁸ „Je homogener und stabiler diese Struktur ist, desto eher kann das Quartier zum ökologischen Ausdruck der sozialen Identität seiner Bewohner werden.“⁵⁷⁹ Somit lässt sich festhalten:

Das Quartier verfügt über eine ausgeglichene Sozial- und Milieustruktur der Nutzer.

Dem Milieu als kollektive Identität schließt sich umgehend die Frage nach der Ausprägung der individuellen Identitäten und deren Implikationen auf das Quartier an. Dabei handelt es sich bei raumbezogener Identität⁵⁸⁰ um das Ergebnis raumspezifischer Identifikationsprozesse. So „ist ‚raumbezogene Identität‘ [...] zu verstehen als gedankliche Repräsentation und

⁵⁷⁶ Schulze (1994), S. 47-49 für sämtliche wörtliche Zitate in diesem Absatz.

⁵⁷⁷ Hinsichtlich der milieuspezifischen Ausprägung sollte im Quartier eine ausgeglichene Milieustruktur vorherrschen. Diese sollte trotz notwendiger Heterogenität insofern homogen sein, dass sie die Basis eines gemeinsam zu generierenden Zusammenhangs bieten kann. Vgl. Schmals (2001a), S. 252-257; Dangschat (1996), S. 99-130. Denn nur „die im Quartier verankerten Lebenszusammenhänge, die symbolische Ortsbezogenheit, die Bindung an die vertraute Umgebung und eine spezifische Bewohnerschaft mit untereinander vertrauten Verkehrsformen [implizieren] [...] städtische Qualitäten [...]“. Keim (1997), S. 388.

⁵⁷⁸ Hovorka/Redl (1987), S. 133.

⁵⁷⁹ Lüdtke (1989), S. 146.

⁵⁸⁰ Verschiedene Synonyme der räumlichen Identität, welche auch die definitorische Reichweite des so verstandenen Identitätsbegriffes untermauern, sind bspw. „territoriale Bindung“, „emotionale Ortsbezogenheit“ oder „raumbezogene Identifikation und Identität“. Vgl. Weichhart (1990), S. 8.

emotional-affektive Bewertung jener räumlichen Ausschnitte der Umwelt, die ein Individuum in sein Selbstkonzept einbezieht, als Teil seiner selbst wahrnimmt. [...] Einzelne Raumstellen und Raumattribute sind [...] als Symbole des Selbst wirksam, sie sind gleichermaßen Medium und Ausdrucksmittel der Ich-Darstellung.“⁵⁸¹

Das Quartier spielt dabei eine bedeutende Rolle, denn es ist „ein Ort, an dem sich die gedankliche und emotionale Zugehörigkeit des einzelnen Akteurs zum sozialen System des Stadtteils, des Quartiers [...] als Kollektiv entfalten kann.“⁵⁸² Die Schaffung einer entsprechenden raumbezogenen Identität stellt daher in Neubauquartieren einen wichtigen Bestandteil dar. STROHMEIER thematisiert darüber hinaus, dass eine eigenständige Identität zwar eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung eines erfolgreichen Quartiers ist. Eine positive Ausprägung der Identität ist dabei hinreichende Voraussetzung.⁵⁸³

Die Implikationen einer entsprechenden positiven räumlichen Identität sind vielfältig. Für viele Autoren geht die Quintessenz jedoch auf eine hohe Kohäsion der Quartiersnutzer zurück. Kohäsion beschreibt dabei den Zusammenhalt der einzelnen Identitätsträger (hier Quartiersnutzer) untereinander und mit dem Objekt der Identität (in diesem Fall das Quartier).⁵⁸⁴ Ausschlaggebend sind dabei lebensstilspezifische Aspekte: „Lebensstile gestalten die Bindung der Bewohner an Quartier und Stadt nachhaltiger als sozialer Rang und Schichtspezifität des Gebiets [...].“⁵⁸⁵ Für WEICHHART sind Kohäsion und darüber Integration das wichtigste Resultat räumlicher Identität. Kohäsion als räumliche Loyalität verringert die Motivation, den Ort zu verlassen und stärkt im Umkehrschluss die eigene Identität. Somit bleibt festzustellen:

Das Quartier verfügt über eine einheitliche, positive und starke Selbstidentität.

Wie bereits in Kapitel 2 signalisiert, beinhaltet das Identitätskonzept immer auch eine nach außen gerichtete Perspektive, das sog. Image-Konzept, wobei der Betrachtungsgegenstand

⁵⁸¹ Weichhart (1990), S. 23.

⁵⁸² Feldkeller (2001b), S. 13.

⁵⁸³ Vgl. Strohmeier (1983), S. 131-132; Schütz/Feldmann (2008), S. 849.

⁵⁸⁴ Vgl. Hradil (1996), S. 20. Das Konzept der Kohäsion stammt ursprünglich aus dem Jahr 1887 aus den Gedanken Ferdinand Tönnies' zur Konstitution der Gesellschaft. Vgl. Tönnies (2005). Dabei wurde jedoch analog dem Stand der damaligen Forschung die räumliche Perspektive vernachlässigt. Vgl. Bormann (2001), S. 263.

⁵⁸⁵ Lüdke (1989), S. 146.

nach wie vor derselbe ist, nämlich die Identität des Quartiers und seiner Nutzer. Lediglich die Perspektive ändert sich in diesem Fall.⁵⁸⁶

Unterscheidet man die Bedeutung des Images im Quartier zwischen räumlichen und sozialen Aspekten, so nehmen diese ganz verschiedene Rollen wahr.⁵⁸⁷ Die räumliche Perspektive beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der städtebaulichen Struktur des Quartiers und der Bildung der beschriebenen kognitiven Landkarte. Die soziale Perspektive ist hingegen - ausgehend von der Identität des Quartiers - geprägt von der vorhandenen Nutzerstruktur und ihrem Fremdbild als nach außen demonstrierte und kommunizierte Identität der Quartiersnutzer.⁵⁸⁸

Daraus ergibt sich die Bedeutung des Images für das Quartier: Die soziale Perspektive dient vorwiegend der Orientierung, da ein entsprechendes soziales Image Außenstehenden einen Eindruck von der Herkunft, den Werten und dem Charakter des Quartiers und seiner Bewohner vermitteln kann.⁵⁸⁹ Die Suche nach „gleichgesinnten Gruppen“⁵⁹⁰ geschieht dabei aufgrund der Bedürfnisstruktur der Quartiersnutzer. Über die Nutzung des Quartiers streben Nutzer durch Reflexion nach einer Assoziation mit und Adaption an das vorhandene Quartiersimage; man versteht sich als Identitätsträger und kann somit soziale Kontinuität und Zugehörigkeit gewährleisten. Dieses Austauschverhältnis und dessen Konsequenzen beschreibt auch LÜDTKE: „Der Prozeß, in dessen Verlauf das Habitat, das Quartier [...] zu einem langfristigen Lebenskontext wird, der belohnend wirkt, Expressivität ermöglicht und Identität vermittelt, lässt sich im Sinne einer ‚Widerspiegelungsthese‘ verstehen.“⁵⁹¹ Die Tatsache der Identitätsträgerschaft impliziert das Resultat der Übertragung des allgemeinen Quartiersimages auf den spezifischen Nutzer. Es besteht die Möglichkeit der aktiven und passiven Abgrenzung.⁵⁹²

Das Quartier hat ein positives und starkes Image.

⁵⁸⁶ Vgl. Weichhart (1995), S. 50.

⁵⁸⁷ Vgl. Löw/Steets/Stoetzer (2007), S. 12.

⁵⁸⁸ Vgl. Häußermann/Siebel (2004), S. 140; Weichhart (1990), S. 50.

⁵⁸⁹ Vgl. Mikunda (2005), S. 42.

⁵⁹⁰ Schmooch (2002), S. 14.

⁵⁹¹ Lüdtke (1989), S. 146.

⁵⁹² Vgl. Zimmermann (1975), S. 81. Er stellte auch fest, dass ein stabiles Image eine weitgehende Homogenität des Selbstbildes der Quartiersnutzer und ihres angestrebten Fremdbildes voraussetzt. Vgl. außerdem Frey/Haußer (1987), S. 10-11; Schmooch (2002), S. 13-16; Weichhart (1990), S. 50.

Neben dem Themenkomplex „Identität“ scheint ein weiterer wichtiger Aspekt in der Interaktion der Menschen im Quartier und daraus folgernd einer hohen sozialen Dichte zu liegen. FELDTKELLER spricht von einer „Vielfalt des Austauschs und der Anregungen [...] im öffentlichen Raum.“⁵⁹³ Diese Dichte drückt sich einerseits auf der Ebene tatsächlicher sozialer Interaktionen und des zwischenmenschlichen Diskurses aus. Andererseits scheint jedoch bereits die Möglichkeit zwischenmenschlicher Kontakte über eine Art nonverbale Interaktion soziale Dichte zu generieren. So postulieren HASSENPFUG und TEGEDER, dass „echter bzw. guter städtischer Raum [...] Begegnungen im Überfluss [ermöglicht][...].“⁵⁹⁴

Der Grund für die genannte Qualitätsbildung liegt wiederum in dem Aufbau einer Quartiersgemeinschaft. „Kontinuierlich stattfindende Begegnungen sowohl mit Menschen als auch mit gebauter Umwelt sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Identifikationsleistungen erbracht werden können, die [...] man als Identität beschreiben könnte.“⁵⁹⁵ Dies gilt für HERLYN ebenso für kollektive Identität in Bezug auf Milieus. Je eher zufällige Kontakte zustande kommen, umso mehr festigen sich quartiersspezifische Milieus.⁵⁹⁶ Diese Relevanz sozialer Dichte für die Qualität des Quartiers unterstreicht auch KISTLER: „One of the core factors of city’s success is the social interconnectedness of the citizens, from a social as well as from a cultural perspective.“⁵⁹⁷ Daraus folgt:

Das Quartier ermöglicht eine qualitätvolle und hohe soziale (Interaktions-)Dichte.

Zur nachhaltigen Ausprägung dieser Identifikationsprozesse ist ferner eine geringe Nutzerfluktuation innerhalb des Quartiers von hoher Bedeutung. Eine geringe Fluktuation in Kombination mit räumlicher Konstanz hat eine stabilisierende Wirkung auf die Dynamik der sozialen Entwicklungen des Quartiers und fördert den Aufbau von Kohäsion.⁵⁹⁸ BÖCKER und LINDEMANN stellen bspw. in der Untersuchung verschiedener Fallbeispiele heraus, dass als Grund für die schlechte Situation eines Bestandsquartiers neben anderen strukturellen Män-

⁵⁹³ Feldtkeller (2001c), S. 34.

⁵⁹⁴ Hassenpflug/Tegeder (2004), S. 228. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass ein Übermaß ebenfalls zu Crowding-Effekten führt, weshalb analog zur Distanz der baulichen Struktur Möglichkeiten der Schaffung von Privatsphäre gewährleistet werden. So suchen Menschen generell ein ausgewogenes Verhältnis von sozialer Distanz und Nähe. „Sie werden zwischen Rückzug in ein vertrautes Umfeld [...] und Teilnahme an öffentlichen Ereignissen pendeln.“ Breuer (2003), S. 9.

⁵⁹⁵ Herlyn (1990), S. 14.

⁵⁹⁶ Vgl. Herlyn (2000), S. 157. Dies führt wiederum zu Kohäsion. Vgl. Hradil (1996), S. 20.

⁵⁹⁷ Kistler et al. (2006).

⁵⁹⁸ Vgl. Herlyn (1990), S. 14-15.

geln (Bauqualität, Freiraumqualität) vor allem „die geringe Bindung der Bewohner an das Quartier“⁵⁹⁹ angenommen werden kann. Fluktuation ist dabei gerade bei Nutzungen von Bedeutung, die sehr stark zur Identitätsbildung beitragen. Daher wird die Bemessung der Nutzerfluktuation insbesondere im Wohnbereich sehr häufig als Kriterium für den Erfolg des gesamten Quartiers angesehen.⁶⁰⁰

Das Quartier hat eine niedrige Bevölkerungsfluktuation.

Abschließend wird in der Literatur generell und im einzelnen in Bezug auf das Quartier eine vorhandene Urbanität als wichtiges Kriterium vorgebracht. Die Schwierigkeit liegt jedoch darin, dass Urbanität einerseits ein weit diskutiertes Konzept der stadtplanerischen Forschung ist, andererseits nur bedingt Erkenntnisse über deren detaillierte Konstitution vorliegen. Daher kritisiert auch LEIPPRAND, dass „es [...] eigentlich unverständlich [ist], daß es, wenn sich der gesamte Berufsstand im Ziel einig ist, keinem gelingt, dieses anscheinend immer weiter fortrückende Phänomen zu fassen oder auch nur zu beschreiben.“⁶⁰¹

NEUMANN definiert Urbanität als „Element sozialer Kommunikation in einem definierten ‚städtischen‘ Raum. Dieser Raum wird als diejenige Kulisse konstituiert, in der sich Handlungs- und Erlebnisooptionen ergeben können.“⁶⁰² Dieses ortsspezifische Zusammenspiel baulich-räumlicher Strukturen in Kombination mit dem individuellen Verhalten der Stadtbewohner verstehen zahlreiche Autoren heute als Urbanität.⁶⁰³ Innerhalb dieser räumlich-sozialen Dichotomie versucht SCHNEIDER - ähnlich dem Vorgehen in der vorliegenden Arbeit - Definitionsmerkmale von Urbanität abzuleiten: „Dem Begriff, ‚Urbanität‘ entspricht einerseits eine eigentümlich städtische Lebensweise, die gekennzeichnet ist

- durch eine relativ differenzierte, keinesfalls anspruchslose Bedürfnisstruktur,
- durch die Wahlmöglichkeit verschiedener Aktivitäten und Erlebnisse an verschiedenen Orten im städtischen Lebensraum,
- durch die Distanziertheit und grundsätzliche Wahlfreiheit unentbehrlicher sozialer Kontakte,

⁵⁹⁹ Böcker/Lindemann (2006), S. 22.

⁶⁰⁰ Auch Brühl et al. nehmen in ihrer der Untersuchung zweier Wohnquartiere in München ein negatives Verhältnis zwischen Umzugsmobilität und Quartierserfolg an. Vgl. Brühl et al. (2005), S. 52.

⁶⁰¹ Leipprand (2000), S.113.

⁶⁰² Neumann (2002), S. 27.

⁶⁰³ Vgl. bspw. Manderscheid (2004), S. 60; Wüst (2004), S. 52; Juchelka (2006), S. 78.

- durch Erweiterung des Verkehrskreises über Nachbarschafts- und Primärgruppenkontakte hinaus,
- durch Toleranz und gegenseitige Rücksichtnahme, [...] sowie
- durch eine gewisse Gewandtheit im Umgang mit verschiedenen sozialen Rollen und Situationen [...]

Andererseits umschließt der Begriff ‚Urbanität‘ Merkmale und Kriterien, die für die Städte typisch sind [...]:

- ein breites Angebot an vielfältigen Erwerbschancen, an kulturellen Einrichtungen, an Schulbildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten,
- ein breites Angebot an verschiedenen Wohnformen,
- Maßstäblichkeit der einzelnen Bauten,
- Multifunktionalität, d.h. Nutzungsmischung, Vielzweckcharakter,
- Erscheinungsbild, Anschaulichkeit, Überschaubarkeit, erkennbare Ordnung und Funktionsfähigkeit,
- Begehrbarkeit, große Bequemlichkeit, allseitig gute verkehrliche Erreichbarkeit der innerstädtischen Ziele vom eigenen Wohnstandort aus,
- Markierungspunkte der Unverwechselbarkeit mit anderen Gemeinden,
- eine geistig stimulierende Atmosphäre der Lebendigkeit, der abwechslungsreichen Stadtkultur, der Aufgeschlossenheit, des vielfältigen verbindlich-unverbindlichen Kontaktangebots.⁶⁰⁴

In genauer Beobachtung der Definitionsmerkmale erkennt man – wenngleich auf einem höheren Abstraktionsniveau - einige Parallelen zu den genannten Definitionsmerkmalen des Stadtquartiers. Folglich scheint Urbanität eher ein übergeordnetes Resultat verschiedener Quartiersmerkmale zu sein als ein Merkmal an sich⁶⁰⁵, was sich nicht zuletzt auch in der etymologischen Herkunft des Wortes „urbanus“ als „städtisch“ niederschlägt.⁶⁰⁶ Dies würde auch SCHNEIDERS Urbanitätsverständnis als Oberbegriff einer „sozialwissenschaftliche[n] Diskussion des Städtischen“⁶⁰⁷ unterstreichen, und damit sämtliche materielle und immateri-

⁶⁰⁴ Schneider (1990), S. 22.

⁶⁰⁵ So stellen auch Hassenpflug/Tegeder (2005), S. 234 fest: „Öffentliche Räume, integrierte Funktionen [und Nutzungen], kreative Milieus, stadteigene Mythen und ein charakteristisches Stadtbild sind die entscheidenden Bestandteile der Urbanität [...]“.

⁶⁰⁶ Vgl. Brockhaus (2006d), S. 434.

⁶⁰⁷ Schneider (1997), S. 56.

elle Definitionsmerkmale zugleich integrieren. Urbanität ist „eine kulturell-gesellschaftliche Lebensform [...] [und weniger ein einzelnes Definitionsmerkmal im Sinne] einer räumlichen oder städtebaulichen Situation. [...] Urbanität vereint damit städtebauliche und sozialwissenschaftliche Inhalte.“⁶⁰⁸

3.4.3 Das neue Stadtquartier als Synthese materieller und immaterieller Aspekte

Nachdem in den vorherigen Kapiteln relevante Aspekte von Stadtquartieren erläutert und diskutiert und darüber hinaus bestehende Ansätze analysiert und Bestandteile extrahiert wurden, ist in diesem Kapitel als Abschluss der städtebaulichen Aspekte des Quartiers eine Definition als Synthese der bisher gewonnenen Erkenntnisse abzuleiten. Innerhalb der Analyse der beiden Betrachtungsdimensionen und der jeweiligen Definitionsmerkmale wurden bereits stellenweise Interdependenzen erkennbar. Manche der Definiens werden in der Retrospektive dabei aufgrund bestimmter Kausalitäten jedoch redundant. Dies impliziert einen definitorischen Regress, weshalb die Anzahl der Definitionsmerkmale entsprechend zu reduzieren ist.⁶⁰⁹

Dabei sei festgehalten, dass baulich-räumliche und soziale Aspekte des Quartiers symbiotisch miteinander verbunden sind: „Diese städtebaulichen Ziele werden in einem engen Zusammenhang gesehen [...]: Nutzungsmischung ohne Dichte ist nicht tragfähig. Dichte ohne Mischung reproduziert die alten Monostrukturen. Dichte und Nutzungsmischung ohne hohe Umfeldqualität stellen erreichte Standards der Wohnungsversorgung in Frage.“⁶¹⁰ Somit ergibt sich für das Quartier folgende Definition:

Das Stadtquartier ist ein intuitiv abgrenzbarer, innerstädtischer oder innenstadtnaher Bereich, geprägt durch Nutzungsmischung, mit einer gehobenen baulichen Dichte, einer robusten Stadtstruktur, einem individuellen Erscheinungsbild, einer funktionierenden Nahversorgungsinfrastruktur, mit einem oder mehreren, gemeinsamen Bezugs- bzw. Orientierungspunkten im öffentlichen Raum und einer guten Verknüpfung mit der Stadt als Ganzen. Darüber hinaus ist das Stadtquartier ein unmittelbarer Lebensraum in fußläufiger Erreichbarkeit mit einer einheitlichen, starken und positiven Selbstidentität und einem positiven und starken

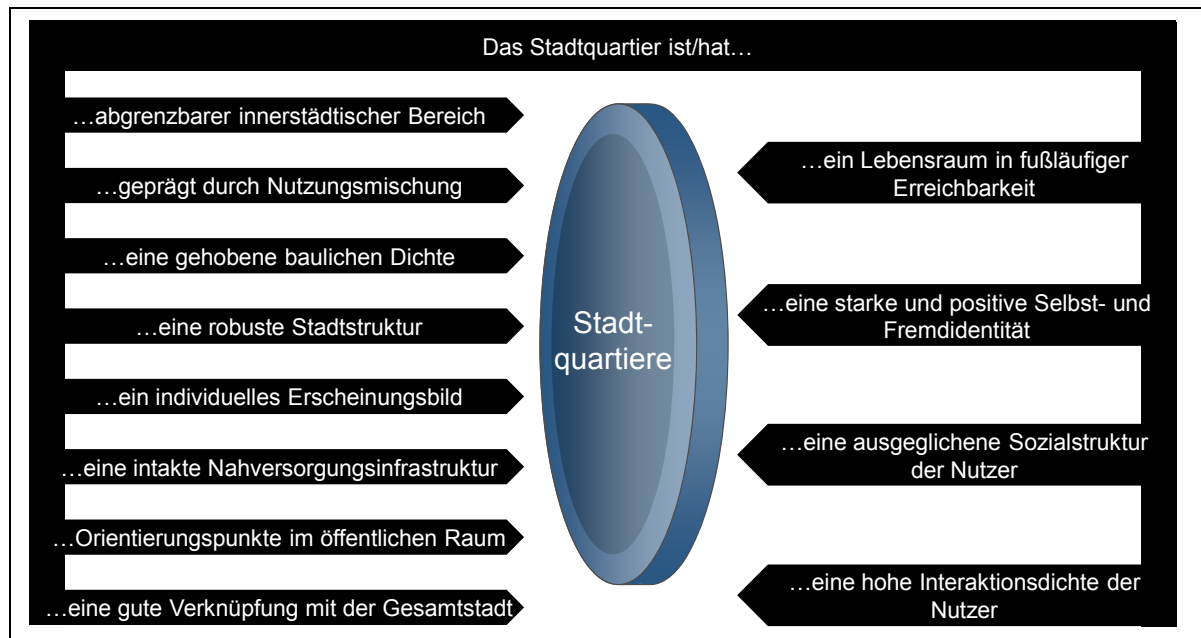
⁶⁰⁸ Weidner (2005), S. 72.

⁶⁰⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esler (2005), S. 50-51; Chalmers (2007), S. 88.

⁶¹⁰ Jessen (2000), S. 59.

Fremdbild im Sinne eines Images sowie einer ausgeglichenen Sozialstruktur und einer hohen sozialen Interaktionsdichte der Nutzer.

Abbildung 17: Definition des Stadtquartiers



Quelle: Eigene Abbildung.

Abschließend sei festgestellt, dass es sich dabei um eine positiv formulierte Definition des Quartiers handelt. Das impliziert, dass es sich gemäß der immobilienwirtschaftlichen und stadtplanerischen Perspektive um ein ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig erfolgreiches Quartier handelt. Dieses Vorgehen schließt einerseits an das in Bezug auf Stadtquartiere übliche Vorgehen an. So untersuchen auch JESSEN, KÖSTER, KOCHER oder HUSEMANN explizit erfolgreiche Quartiere.⁶¹¹ Zwar stellt dabei JESSEN kritisch fest, dass eine positive Definition „einen gesicherten und verbindlichen Konsens über die Erfolgskriterien voraus[setzt]“, so schreibt er jedoch weiter: „Es geht nicht um einen repräsentativen Überblick über die Planungspraxis, sondern um die illustrierende und informierende Wirkung des ‚positiven Beispiels‘.“⁶¹²

⁶¹¹ Vgl. Kocher (1999), S. 7; Husemann (2005), S. 15; Köster (2006), S. 28; Jessen (1999), S. 4-5.

⁶¹² Jessen (1999), S. 5.

4 Herleitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere

Die weitere Untersuchung orientiert sich an den in Kapitel 2.4 in Bezug auf das strategische Management und die Stadtplanung dargestellten Schemata.⁶¹³ Dabei sei verständnishalber festgestellt, dass sich die Betrachtungen auf den Fall des Ein-Quartier-Unternehmens beziehen, also ein Szenario, in dem ein Quartiersentwickler eine Brachfläche entwickelt. Übergeordnete Strategien auf Gesamtunternehmensebene, die Einfluss auf mehrere, verschiedene Quartiere haben, werden allenfalls peripher adressiert.

4.1 Definition des strategischen Zielsystems der Quartiersentwicklung

Die Definition des strategischen Zielsystems einer Quartiersentwicklung beinhaltet letztlich drei Aspekte: Erstens einen strategischen Handlungsrahmen zur Definition der Ausgangssituation strategischer Überlegungen, zweitens eine Vision als erste Grundidee des Quartiers und zuletzt die Mission als handlungsorientierten Fixpunkt der Quartiersentwicklung. Diese Prozessschritte sind von besonderer Bedeutung, „da hier wesentliche Bestimmungsfaktoren für das Gesamtvorhaben gesetzt werden. [...] Aus diesem Grunde ist der Anfangsphase des Planungsprozesses besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um Fehler zu vermeiden, welche auf unzureichende Kenntnis der Umstände, fehlende Informationen sowie fahrlässige Nichtbeachtungen, Fehleinschätzungen oder falsche Abwägung von planungsrelevanten Tatsachen zurückzuführen sind.“⁶¹⁴

4.1.1 Analyse des strategischen Handlungsrahmens

4.1.1.1 Analyse der allgemeinen Umwelt

Die Analyse der allgemeinen Umwelt adressiert verschiedene Sphären der Umweltentwicklung als Ausgangssituation sämtlicher Überlegungen.⁶¹⁵ Im Gegensatz zur tiefer gehenden Analysephase geht es vorwiegend um die Berücksichtigung allgemeiner Umweltumstände. MÜLLER und WEBER sprechen in Bezug auf städtebauliche Projekte daher auch von einem

⁶¹³ Vgl. insbesondere Kapitel 2.4.

⁶¹⁴ Koll-Schretzenmayr (2000), S. 132.

⁶¹⁵ Dabei handelt es sich um ein weit verbreitetes Vorgehen. Vgl. bspw. Grand/Nippa (2006), S. 99; Vgl. in Bezug auf die Quartiersentwicklung Juchelka (2006), S. 61.

„Quick look“⁶¹⁶. Als zu berücksichtigende Sphären definiert JUCHELKA „natürliche Voraussetzungen, technische Möglichkeiten, wirtschaftliche Erfordernisse, politische Absichten, soziokulturelle Einbindungen.“⁶¹⁷ Darüber hinaus finden vor allem auch ökologische Belange zunehmend Aufmerksamkeit⁶¹⁸:

- *Politisch-rechtlicher Rahmen*: Dieser ist auf nationaler Ebene v.a. durch die genannten, baurechtlichen Bestimmungen und insbesondere die Planungshoheit der Kommunen geprägt. Darüber hinaus sollten projektspezifische Rechtsbestimmungen geprüft werden, wie spezifische Bereiche des öffentlichen Rechts, des Zivilrechts oder auch des Europarechts. Die Besonderheit ergibt sich dabei aus der Unumgänglichkeit rechtlicher Bestimmungen.⁶¹⁹

Aus politischer Sicht sind vor allem unmittelbare Aspekte wie die gängige Städtebaupolitik und deren Entwicklungen zu berücksichtigen. Dabei ist es aufgrund regionaler Unterschiede (bspw. Stadtumbau Ost und West) stellenweise unumgänglich, bereits entsprechende Spezifika einzubeziehen. Die Stadtentwicklungspolitik prägt dabei auch Leitbilder des gegenwärtigen Städtebaus, stellt somit auch inhaltliche Entwicklungslinien fest und bildet nicht selten die Basis neuer gesetzlicher Bestimmungen.⁶²⁰ Daneben haben weitere politische Entscheidungen einen mittelbaren Einfluss auf den Ort und die Art der Immobiliennachfrage. Einschneidende Beispiele sind die Einführung der Ökosteuer oder der Wegfall der Eigenheimzulage, die unweigerlich zu einer Veränderung Immobiliennachfrage, insbesondere im Wohnbereich, geführt haben.⁶²¹

- *Ökonomische Rahmenbedingungen*: Der Immobilienmarkt ist unmittelbar abhängig von der Entwicklung ökonomischer Rahmendaten wie dem Wirtschaftswachstum, der Einkommensentwicklung oder auch der Entwicklung des öffentlichen Sektors. Darüber hinaus haben bestimmte makroökonomische Trends über die Siedlungsentwicklung einen indirekten Einfluss auf innerstädtische Quartiersentwicklungen. Beispiele sind beson-

⁶¹⁶ Vgl. Müller/Weber (2002), S.223-226.

⁶¹⁷ Juchelka (2006), S. 375. Ähnlich unterteilt Bone-Winkel (1994), S. 119-123 in Bezug auf offene Immobilienfonds.

⁶¹⁸ Ursprünglich wurde diese Analyse unter der Abkürzung „PEST“ mit den Bestandteilen „political, economical, social and technological environment“ beschrieben. Diese wurden um die ökologische Perspektive erweitert. Vgl. Naracanan/Fahey (2001), S. 189-214. Vgl. zur Untersuchung der allgemeinen Umwelt generell auch Pümpin (1992), S. 194f.

⁶¹⁹ Vgl. Kreikebaum (1997), S. 41f.

⁶²⁰ Zum Zusammenhang rechtlicher und politischer Sphäre vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 181; Richtungsweisend sind hier v.a. Projekte des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) bzw. des BBR. Vgl. Beckmann (2007).

⁶²¹ Vgl. Weidner (2005), S. XXV.

ders stetig „steigende Mobilitätskosten, [sowie] hohe Energie und Bewirtschaftungskosten suburbaner Wohn- und Arbeitsformen.“⁶²² Ferner sollten immobilienwirtschaftliche Kennzahlen wie bspw. die Entwicklung der Bauwirtschaft⁶²³, aber auch sektorenspezifische Entwicklungen und damit zusammenhängende Kennziffern aufgrund deren Auswirkung auf die potenzielle Flächennachfrage Berücksichtigung finden.⁶²⁴

- *Technologische Rahmenbedingungen:* Diese sind in der Regel geprägt durch Innovationen neuer Produkte, Produktionsverfahren, Materialien oder Technologien.⁶²⁵ Der Einfluss auf die Quartiersentwicklung liegt dabei einerseits in Entwicklungen, die sich indirekt auf die Nutzung des Quartiers auswirken wie bspw. in Informations- und Kommunikationstechnologien, andererseits in konstruktiven Neuerungen innerhalb des Hoch- und Straßenbaus. Beispiele sind dabei v.a. ingenieurwissenschaftliche, ökologische und ökonomische Innovationen.⁶²⁶
- *Soziokulturelle Rahmenbedingungen:* Diese beinhalten vor allem Veränderungen der Struktur und des Verhaltens der Gesellschaft. Da hieraus eine weite Bandbreite verschiedener Trends resultiert, können bereits in diesem frühen Stadium grundsätzliche Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden. Für die Quartiersentwicklung sind dies neben generellen Trends wie der demografischen Entwicklung und den Veränderungen in der nationalen Einkommens- und Bildungsstruktur vor allem Entwicklungen in der Wohnungs- und Haushaltsstruktur der Wohnnutzer (Singleisierung, Pluralisierung der Gesellschaft, steigender Flächenverbrauch, etc.), Veränderungen der Arbeitsformen von Büroarbeitern sowie die Entwicklungen im Konsum- und Freizeitverhalten der Gesellschaft. Hieraus ergeben sich zahlreiche Ansprüche potenzieller Nutzer an die gebaute Umwelt in der Stadt, was wichtige Implikationen auf die spätere Quartiersgestaltung hat.⁶²⁷
- *Ökologische Rahmenbedingungen:* Innerhalb ökologischer Fragestellungen werden aus Sicht der Stadtplanung weit reichende Zielsetzungen verfolgt. Daher stellt ein entsprechend ökologisch nachhaltiges Verhalten eine der Maximen zeitgemäßer Stadtplanung dar. Dies umfasst u.a. ein häushälterisches Bodenmanagement, einen vorsorgenden Res-

⁶²² BBR (2007b), S. 2.

⁶²³ Vgl. Bone-Winkel/Feldmann/Spies (2008), S. 43-63.

⁶²⁴ Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 122.

⁶²⁵ Vgl. Kreikebaum (1997), S. 45; Thommen (2002), S. 123; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 179.

⁶²⁶ Im Hinblick auf die Quartiersentwicklung vgl. auch Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2007), S. 30-32 oder Kasiske/Schriewer (2005), S. 71-104.

⁶²⁷ Vgl. Opaschowski/Pries/Reinhardt (2006), S. 7-17; Spiegel (1990), S. 36-38; Kötter (2001), S. 152.

sourcenschutz sowie eine umweltverträgliche Verkehrsentwicklung. Die Quartiersentwicklung sollte dabei neben den bereits genannten ökologischen Vorzügen einen expliziten Fokus auf Möglichkeiten eines vorsorgenden Umweltschutzes legen, da hieraus zunehmend ein kritischer Erfolgsfaktor des Unternehmens wird.⁶²⁸ Die Relevanz ökologischer Merkmale schlägt sich auch in der folgenden Werteanalyse nieder.

4.1.1.2 Werteanalyse

Die Analyse der Werte des Quartierentwicklers stellt eine nach innen gerichtete Definition des strategischen Handlungsspielraumes dar.⁶²⁹ Aufgrund der kooperativen Entwicklungsträgerschaft neuer Stadtquartiere eignet sich dieser Schritt zur Definition und Kalibrierung des gemeinsamen Zielsystems der privaten und öffentlichen Partner. Dabei stehen die generischen Ziele der Entwicklungspartner per se zunächst im Konflikt zueinander, was die Anwendung entsprechender Maßnahmen zur Zielintegration, wie bspw. Workshops oder Moderationsverfahren unter Führung der Kommune als Trägerin der Planungshoheit unumgänglich macht.⁶³⁰ Die Zurückstellung von Einzelbedürfnissen zu Gunsten eines übergeordneten Gemeinziels sowie einer notwendigen Transparenz ist hier unabdingbar. So sollten die jeweiligen Ziele und Strukturen offen dargelegt werden, um potenzielle Konfliktpotenziale von vornherein auszuschließen.⁶³¹ SIEBEL, IBERT und MAYER fassen dies zusammen: „Verhandlungsorientierung, Kooperation, Überzeugung statt Befehl, Konsensorientierung, Mobilisierung einer möglichst großen Vielzahl von Akteuren, dezentrale, prozeßhafte und offene Organisationen.“⁶³²

Das für alle Beteiligten übergeordnete Leitziel der Quartiersentwicklung kann dabei in einer „nachhaltigen Entwicklung“ gesehen werden. Es „beinhaltet die gleichberechtigte Beachtung sozialer, ökologischer und ökonomischer Dimensionen, um eine langfristig tragfähige, auf die Erhaltung der Ressourcen gerichtete Entwicklung zu erreichen.“⁶³³ Auch für KÖTTER umfasst das übergeordnete Ziel des Städtebaus der Zukunft „den Schutz der Umwelt, die

⁶²⁸ Vgl. Kreikebaum (1997), S. 46.

⁶²⁹ So sollen Unternehmen nach Grant/Nippa (2006), S. 88 definieren „was sie sind, was sie repräsentieren, was sie erreichen wollen und wie sie es erreichen wollen.“

⁶³⁰ Dabei existiert ein breites Spektrum verschiedener Kooperationsmethoden, die auch vor dem Hintergrund der Integration weiterer Stakeholder in Kapitel 4.3.3.2.3 nochmals diskutiert werden.

⁶³¹ Dies betrifft sowohl die Situation des öffentlichen Partners hinsichtlich der kommunalen Finanzsituation und den politischen Machtverhältnissen, als auch des privaten Partners bzgl. der wirtschaftlichen Situation und ggf. konkurrierenden Projekten. Vgl. Köster (2006), S. 191-198; Tölle (2005), 340. Kirsch (1997), S. 134-139 nennt verdeckte Ziele den Hauptgrund für das Scheitern von Kooperationen.

⁶³² Siebel/Ibert/Meyer (1999), S. 171.

⁶³³ Köster (2006), S. 18. Vgl. auch Jones/MacDonald (2004), S. 2.

Gewährleistung des sozialen Zusammenhaltes und [...] ökonomisches Wachstum.“⁶³⁴ Darunter lassen sich, wie Abbildung 18 zeigt, sowohl die Ziele des öffentlichen als auch des privaten Partners subsumieren.⁶³⁵

Abbildung 18: Zielintegration privater und öffentlicher Entwickler unter dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung

		Privater Entwickler	Kommunale Institution
		Kernziel Gewinnmaximierung	Kernziel Sicherung des Allgemeinwohls
Nachhaltigkeit	ökonomisch	Leistungswirtschaftliche Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Marktziele: regionale und typologische Märkte - Produktziele: Ausgestaltung und Produktmerkmale Finanzwirtschaftliche Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Zahlungsbereitschaft: kurz- und langfristige Liquidität - Ertrag: avisierte Projektrenditen, kurz- und langfristige Gewinne - Wirtschaftlichkeitsziele: Nachhaltige Unternehmensrenditen, Eigenkapitalverzinsung 	Standortsichernde Wirtschaftsförderung: <ul style="list-style-type: none"> - Beachtung der Belange von Wirtschaft und Gewerbe - Sicherung innerstädtischer Wirtschaftsstandorte - Schaffung wohngebietsverträglicher Arbeitsplätze - Stärkung und Entwicklung innerstädtischer Zentren - Standortförderung für umweltschonende Betriebe
	sozial	Gesellschaftspolitische und nicht monetäre Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholderbefriedigung: interne und externe Anspruchsgruppen - ethisch und moralisch richtiges Handeln zum Aufbau eines positiven Images 	Sozialverantwortliche Wohnungsversorgung: <ul style="list-style-type: none"> - Ressourcenschonender Wohnungsbau - Versorgung mit besonderem Wohnbedarf - Förderung nachbarschaftlicher Selbsthilfe - Sicherung wohnungsnaher Grundversorgung - Sicherung und Förderung eines bedarfsgerechten öffentlichen Angebotes an Bildungs- und Kinderbetreuungseinrichtungen - die Entwicklung der Freizeit- und Erholungseinrichtungen - die gesundheitliche und soziale Betreuung Stadtverträgliche Mobilitätssteuerung: <ul style="list-style-type: none"> - Anbindung von Wohn- u. Arbeitsstätten an ÖPNV - Reduzierung des Flächenbedarfs des MIV - Ausbau des Fahrradwegenetzes - Erhöhung der Aufenthaltsqualität für Fußgänger/innen
	ökologisch	Weitere nicht monetäre Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Sicherung ökologischer Nachhaltigkeit: Ressourcenschonendes und ökologisch rücksichtsvolles Handeln und Entscheiden 	Haushälterisches Bodenmanagement: <ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung des Zuwachses an Siedlungsfläche - Wiedernutzung von städtebaulichen Brachen und leerstehenden Gebäuden - Optimale Nutzung städtebaulicher Dichte - Erhaltung und Vernetzung klimawirksamer Freiflächen - Reduzierung der Bodenversiegelung Vorsorgender Umweltschutz: <ul style="list-style-type: none"> - Energieeinsparung und Ausweitung des Anteils regenerativer Energien - Minderung der Luftschadstoffe und der Treibhausgase - Schutz und Pflege des Grundwassers und lokaler Wasservorkommen - Stärkung von Stoffkreisläufen und Reduzierung des Restmüllaufkommens

Quelle: In Anlehnung Isenhöfer (2002), S. 554-558; Fuhrich (2001a), S. 9.

⁶³⁴ Kötter (2001), S. 145.

⁶³⁵ Die Ziele der jeweiligen Institutionen basieren dabei auf den Erläuterungen in Kap. 3.3.2 weiter oben.

Damit ist ersichtlich, dass eine entsprechende Integration der verschiedenen Zielsysteme unter dem Leitsatz einer „nachhaltigen Entwicklung“ möglich ist. Der Zielgegenstand „Stadtquartier“ ermöglicht bereits aus der genannten Definition eine entsprechende Zielkongruenz, weshalb nach TÖLLE bereits aufgrund der Eigenschaften des Stadtquartiers „eine bemerkenswerte Grundübereinstimmung zwischen gemeinwohlorientierten und den marktorientierten Interessen [...] gegeben [ist].“⁶³⁶ Dabei leisten diese Stadtquartiere „einen wesentlichen Beitrag für eine nachhaltige Stadtentwicklung.“⁶³⁷

4.1.2 Die Vision in der Quartiersentwicklung

4.1.2.1 Funktionen und Anforderungen der Quartiersvision

Die grundsätzliche Aufgabe der Vision in der Quartiersentwicklung liegt in ihrer Fähigkeit, die zukunftsorientierte Lösung eines gegenwärtigen Missstandes, in diesem Fall das Bestehen einer Brachfläche, zu skizzieren.⁶³⁸ Die Besonderheit liegt dabei in der Positivformulierung der Vision. „Das Wesen der unternehmerischen Vision liegt mehr in den Richtungen, die sie weist, und weniger in den Grenzen, die sie setzt; [...] mehr in den Fragen, die sie aufwirft, und weniger in den Antworten, die sie für diese findet.“⁶³⁹ Darüber hinaus erfüllt die Vision in der Quartiersentwicklung weitere Funktionen⁶⁴⁰:

Die *Orientierungsfunktion* impliziert gerade zu Beginn der Quartiersentwicklung ein erstes Verständnis des möglichen Entwicklungsszenarios. So werden erste Kernqualitäten definiert und Wesentliches von Unwesentlichem unterschieden. Die Nuancierung zentraler Merkmale durch einen hohen Abstraktionsgrad dient dabei der Komplexitätsreduktion. Ferner agiert sie richtungsweisend. Die Aktivitäten und Entscheidungen der Beteiligten werden dabei kanalisiert und auf ein Projektziel ausgerichtet. Damit leistet sie „einen wesentlichen Beitrag zur Koordinierung des Handelns der verschiedenen Beteiligten und mildern [potenziell] auftretende Spannungen und Konflikte.“⁶⁴¹

⁶³⁶ Tölle (2005), S. 338.

⁶³⁷ BBR (2007b), S. 4.

⁶³⁸ Bennis/Nana/Namus (1997), S. 83 schreiben dazu „With a vision, the leader provides the all-important bridge from the present to the future [...]“. Auch Juchelka (2006), S. 61 beschreibt „die Erkenntnis von Mangelzuständen und die Formulierung von Visionen“ Ursprung einer Quartiersentwicklung.

⁶³⁹ Hinterhuber (2004), S. 44. Nach Gomez/Wunderlin (2000), S. 434 ist es daher Ziel „das Udenkbare zu denken.“

⁶⁴⁰ Vgl. u.a. Hinterhuber (2004), S. 74-87; Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 234-236; Hungenberg (2001), S. 23; Kippes (1993), S. 184-185 und für Stadtplanung Becker/Jessen/Sander (1998), S. 15.

⁶⁴¹ Lassnig/Rilke (2005), S. 31.

Die *Sicherheitsfunktion* der Quartiersvision beschreibt hingegen den Aufbau von Vertrauen verschiedener Stakeholder gegenüber der Quartiersentwicklung. Somit entsteht einerseits Sicherheit für externe Betroffene, da sie ein erstes Bild von der generellen Entwicklungsrichtung bekommen, andererseits führt Sicherheit zu einer höheren Entscheidungs- und Lernbereitschaft der projektbeteiligten Mitarbeiter. Förderlich hierbei ist bspw. die Definition erster, struktureller Merkmale eines Quartiers.⁶⁴²

Die *Integrationsfunktion* der Quartiersvision begründet die Fähigkeit der Adressierung verschiedener Stakeholdergruppen. „A vision implies a profound environmental scanning ability - a knowledge of all the company's stakeholders as well as the ability to integrate this knowledge into projectable concepts or visions of what a business could be.“⁶⁴³ Integration wird dabei durch die gleichzeitige Erfüllung verschiedener Stakeholderbedürfnisse erzielt und führt dabei langfristig zu Kohäsion zwischen internen und externen Adressaten.⁶⁴⁴

Letztendlich ergibt sich aus dem emotionalen Charakter der Quartiersvision die *Motivationsfunktion* der Vision. Sie repräsentiert die Grundzüge des unternehmerischen Wertesystems und vermittelt darüber hinaus einen ersten Eindruck des Images und quartiersspezifischer Qualitäten. Sie wirkt sowohl auf Mitarbeiter als auch auf Dritte aktivierend und kann somit auch „die Identifizierung der Bürger mit ihrer Stadt fördern“⁶⁴⁵. Dies gilt insbesondere, wenn die Entwicklung Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen Stakeholder an die Stadt adressiert, so z.B. die Behebung eines städtebaulichen Missstandes per se in Form von Brachflächen.

4.1.2.2 Ableitung einer Quartiersvision

Die Relevanz der Vision in der Quartiersentwicklung ergibt sich dabei nicht zuletzt aus dem stadtplanerischen Paradigma des perspektivischen Inkrementalismus.⁶⁴⁶ Starre Ziele werden durch Visionen ersetzt und ein weit gefasstes Visionsverständnis i.S.v. „perspektivischen Wertorientierungen“⁶⁴⁷ verfolgt. Dies hat auch verschiedene Implikationen auf die Inhalte, die in der Ableitung einer Vision Relevanz gewinnen. Neben Plänen, welche die baulich-

⁶⁴² Vgl. Holst et al. (1998), S. 17.

⁶⁴³ Morris (1987), S. 57. Vgl. zur Stakeholderperspektive auch Gomez/Wunderlin (2000), S. 434-435.

⁶⁴⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 729.

⁶⁴⁵ Sieverts (1990a), S. 10. Vgl. außerdem Holst et al. (1998), S. 17; Schneider (1997), S. 53.

⁶⁴⁶ Dort stellt die Vision als leitender Gedanke „perspektivische Wertorientierungen“ der Quartiersentwicklung auf. Vgl. Köster (2006), S. 27.

⁶⁴⁷ Vgl. Steiner (2003), S. 182-183; Köster (2006), S. 27.

räumlichen Aspekte der Vision repräsentieren, werden immaterielle Bestandteile zunehmend auch verbal formuliert.⁶⁴⁸

Ein solches zweidimensionales Verständnis zeichnet auch HINTERHUBER auf. Demnach verfügt die Vision über eine materielle und eine spirituelle (immaterielle) Zielkomponente. Folglich sollte die ausformulierte Quartiersvision einerseits baulich-räumliche Qualitäten aufzeigen. Dies kann bspw. über Pläne oder erste Skizzen oder Animationen geschehen, woraus erste Eindrücke der Kernqualitäten der baulichen Struktur wie Dichte, Mischung, Orientierung oder der Differenzierung des Raumes vermittelt werden können. Andererseits beinhaltet die Vision verbale Aussagen über immaterielle Qualitäten des Quartiers. Diese sind Aussagen über das Image, die Milieustruktur oder die soziale Interaktionsdichte und ermöglichen eine verbale Konkretisierung und inhaltliche, emotionale Aktivierung für verschiedene Stakeholdergruppen.⁶⁴⁹

Die Ableitung einer Quartiersvision kann wiederum als kreativer Prozess verstanden werden, weshalb dabei ein Vorgehen von sukzessiver Planung und Anpassung gewählt werden sollte. Dazu sollte ein separates „Visionsteam“ zusammengestellt werden. Es besteht bestenfalls aus kreativen, internen und externen Stakeholdern und befasst sich mit der Formulierung, Konsistenzprüfung und stetigen Fortführung einer validen Quartiersvision. Diese institutionenübergreifende Herangehensweise ist aus praxisbezogener Sicht besonders vor dem Hintergrund der Starrheit von Visionen sinnvoll: Ist eine Quartiersvision einmal definiert und sind entsprechende Kernqualitäten gegenüber der Stakeholder kommuniziert, stellt sich eine spätere Änderung oftmals schwierig dar.⁶⁵⁰

4.1.3 Die Mission als handlungsorientierter Fixpunkt

Hinsichtlich der Definition der Mission besteht in der strategischen Planung kein einheitliches Verständnis. Dies äußert sich in der terminologischen Vielfalt und der mangelnden Abgrenzung des Begriffes. So nutzen einige Autoren den Begriff Synonym zur Vision⁶⁵¹, was jedoch zu kurz greifen würde. Andere wiederum setzen ihn gleich mit dem „Leitbild“, der „Charta“, der „Philosophie“ oder den „Grundsätzen“ des Unternehmens. Im Sinne „generel-

⁶⁴⁸ Siebel/Ibert/Mayer (1999), S. 164.

⁶⁴⁹ Vgl. Hinterhuber (2004), S. 74.

⁶⁵⁰ Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 132; Kippes (1993), S. 187.

⁶⁵¹ Vgl. Grand/Nippa (2006), S. 89-92.

ler Absichten“ des Quartiersentwicklers wird die Mission im Folgenden als handlungsorientierte Umsetzung der Quartiersvision verstanden.⁶⁵²

Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden, sollten die Inhalte der Mission sowohl die strategischen Inhalte des Unternehmens repräsentieren, als auch eine Aussage zu unternehmerischen Werten und Absichten treffen. Hierzu definieren CAMPBELL und YEUNG vier verschiedene Elemente, wobei davon auszugehen ist, dass das Erfolgspotenzial der Mission umso höher ist, je homogener diese Elemente untereinander in Bezug stehen.⁶⁵³

- Der *Unternehmenszweck* beschreibt die grundsätzliche Aufgabe des Unternehmens, sollte einfach formuliert sein und sich an den Bedürfnissen der Adressaten orientieren.⁶⁵⁴ In der Quartiersentwicklung könnte dies bspw. das die Realisierung des symbolisch formulierten Definitionsmerkmals „Stück Stadt“ sein. Dabei beschreibt ein „Stück Stadt“ zahlreiche faktische und emotionale Aspekte des Quartiers, ist universal verständlich und beinhaltet verschiedene Nutzeranforderungen.
- Die *zentralen Werte* des Unternehmens beschreiben wiederum das übergeordnete Zielsystem im Sinne der handlungsleitenden und dauerhaften Maximen. Dabei handelt es sich im Quartier um die Berücksichtigung und Umsetzung eines ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltigen Stadtquartiers.
- Die *Strategien* beschreiben Maßnahmen und Entscheidungen, die zur Erfüllung des genannten Unternehmenszweckes führen. Dabei sollten Aussagen über die Ausgestaltung des „Stück Stadt“ getroffen werden, die städtebauliche Ideale repräsentieren und somit implizit auch Werte des Quartiersentwicklers beschreiben. Beispiele hierfür sind zentrale Aspekte der Stadtplanung wie Kleinteiligkeit, Nutzungsmischung oder der Aufbau räumlicher Identität.
- Die *unternehmerischen Verhaltensstandards* adressieren operative Entscheidungs- und Verhaltensmaximen der Unternehmensangehörigen, womit v.a. die Grundsätze einer kooperativen und stakeholderorientierten Quartiersentwicklung im Zentrum der Überlegungen stehen.

⁶⁵² Vgl. Kreikebaum (1997), S. 54-57; Hinterhuber (2004), S. 74. Obwohl in der BWL stellenweise auch zwischen der Mission und dem Leitbild differenziert wird, soll dies aufgrund der synonymen Verwendung in der Stadtplanung hier nicht geschehen Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 239-242; Becker/Jessen/Sander (1998), S. 15; Schneider (1997), S. 53.

⁶⁵³ Zur Mission generell vgl. v.a. Pearce/David (1987); David (1989); Campbell/Yeung (1991).

⁶⁵⁴ Das so definierte Strategieverständnis geht letztendlich auf Levitt (1960) zurück. So sollten entsprechende Grundstrategien immer die Problemlösung selbst adressieren und weniger die handlungsspezifischen Aspekte, die dazu beitragen. Campbell/Yeung (1991), S. 10-12 nennen dazu einige Beispiele.

Betrachtet man die Quartiermission retrospektiv, so lässt sich feststellen, dass damit implizit eine Quintessenz aus der ersten Phase des Planungsprozesses formuliert wird. So bezieht der Quartiersentwickler gegenüber sämtlichen Stakeholdern Stellung hinsichtlich seiner eigenen strategischen Ausrichtung und seiner unternehmerischen Intention. Dabei werden gleichzeitig Aussagen über das Entwicklungsteam selbst wie auch über das zu entwickelnde Quartier gemacht. Durch die Adressierung der Kernfragen des Unternehmens: „Was ist unser langfristiges Ziel?“, „Welche Werte und Einstellungen verfolgen wir?“ entsteht ein entsprechendes Selbstverständnis, das einen zentralen Prozess der unternehmerischen Identitätsbildung initiiert.⁶⁵⁵

4.2 Strategische Analyse von Quartiersentwicklungen

Die detaillierte Analyse der Ausgangssituation stellt einen maßgeblichen Bestandteil sowohl der Stadtplanung als auch der strategischen Planung dar. Ziel ist es generell, den Handlungsrahmen möglicher Entwicklungsszenarien und potenziell aufkommende Risiken zu prognostizieren. Dabei sollte die Analyse gemäß den Anforderungen an einen strategischen Quartiersentwicklungsprozess eine nach außen und nach innen gerichtete Perspektive einnehmen. Daher strukturiert sich die strategische Analyse von Quartiersentwicklungen ebenfalls in einer Umwelt- und einer Unternehmensanalyse.⁶⁵⁶

Wenngleich die untersuchten Methoden sich vor allem an strategischen Konzepten orientieren, werden aufgrund der Spezifika des Quartiers teilweise maßgebliche inhaltliche Anpassungen vorgenommen.⁶⁵⁷ So sollte aufgrund des immobilienwirtschaftlichen Hintergrundes hinsichtlich der zu analysierenden Aspekte eine Orientierung an Markt- und Standortanalyse

⁶⁵⁵ Vgl. in Anlehnung an Hinterhuber (2004), S. 74.

⁶⁵⁶ Die Diskussion um einen markt- bzw. unternehmensbezogenen Fokus als Basis strategischer Alternativen ist eine der zentralen Diskussionen der gegenwärtigen Strategieforschung. Dabei kommen verschiedene Forscher zunehmend zu der Erkenntnis, dass nur eine kombinierte Betrachtung die Basis strategischer Entscheidungen bilden kann. Vgl. hierzu exemplarisch Kay/McKiernan/Faulkner (2003), S. 42; Hungenberg (2001), S. 57; Porter (1991), S. 108; Matzler et al. (2003), S. 154; Hinterhuber/Friedrich (1997), S. 988-1002; Freiling (2000), S. 187; Pettigrew (1992), S. 9. Hamel/Prahalad (1994), S. 47-50 vereinen beide Perspektiven im sog. „Competence-Based View“, McGahan/Porter (1997), S. 15-20 untersuchen die simultane Betrachtung empirisch.

⁶⁵⁷ Ähnlich argumentiert auch Bone-Winkel (1994), S. 117 in Bezug auf offene Immobilienfonds. Dies erscheint vor der Erkenntnis von Roventa/Mauthe (1983), S. 89-108 wichtig, dass die zielorientierte Auswahl und Anwendung geeigneter Methoden das Kernstück der strategischen Analyse darstellt.

erfolgen⁶⁵⁸ und von außen (Umwelt) nach innen (Unternehmen/Quartier) vorgegangen werden.⁶⁵⁹ Die Analyse von Marktfaktoren fokussiert hingegen vor allem auf die marktspezifischen Gegebenheiten der Quartiersumwelt, wobei nur bedingt detaillierte Aussagen hinsichtlich der Qualität einzelner Nutzungen gemacht werden können. Hinsichtlich harter und weicher Standortfaktoren werden lediglich Makrostandortfaktoren unterschieden, welche den übergeordneten räumlichen Rahmen der Quartiersentwicklung bilden und somit Bestandteil der Umweltanalyse sind. Wie bereits erläutert, stellt der Umgang mit Mikrostandortfaktoren in der Quartiersentwicklung eine Besonderheit des Quartiers dar, da die Herausforderung v.a. darin liegt, den Mikrostandort selbst zu erzeugen, was ihn streng genommen zu einem Bestandteil der Unternehmensanalyse macht. Somit sind entsprechende Inhalte nicht uneingeschränkt übertragbar, weshalb diese Ansätze auf die spezifische Fragestellung inhaltlich und terminologisch kalibriert sowie um quartiersbezogene Literatur ergänzt werden.⁶⁶⁰

Zuletzt ist dabei festzustellen, dass eine vollständige Analyse jeglicher Umwelt- und Unternehmensumstände und deren Interdependenzen aus zeitlichen, ressourcen-, aber auch kognitionsspezifischen Gründen nicht möglich ist. Daher ist es einerseits notwendig zu differenzieren, was die relevanten Einflussfaktoren der strategischen Quartiersentwicklung sind und andererseits unumgänglich, Zusammenhänge und Konsequenzen intuitiv zu bewerten. Daher wird versucht, die folgende Analyse auf die zentralen Aspekte zu reduzieren und darüber hinaus Raum für intuitive Bewertungen zuzulassen.⁶⁶¹ Den maßgeblichen Betrachtungsrahmen bildet dabei die Stadt(-region).⁶⁶²

4.2.1 Umweltanalyse

Innerhalb der Umweltanalyse soll im Folgenden einerseits eine marktspezifische Perspektive untersucht werden, um relevante Aspekte des Marktumfeldes der Quartiersentwicklung auf-

⁶⁵⁸ Es existieren zahlreiche Ansätze der Markt- und Standortanalyse in der immobilienwirtschaftlichen Literatur, stellenweise auch vor dem Hintergrund des strategischen Managements. Weit verbreitet sind dabei die Beiträge von Muncke/Walther/Dziomba (2008) zur Markt- und Standortanalyse und Bone-Winkel (1994, 2005a) zum strategischen Management offener Fonds. Erstgenannte Kriterien wendet auch Rogge (2003), S. 157 in Bezug auf die Entwicklung von Hafenarealen, jedoch mit nur marginaler Anpassung auf den Untersuchungsgegenstand an. Da es sich hierbei um weitgehend anerkannte und häufig zitierte Ansätze handelt, bilden diese die Basis der Analysephase.

⁶⁵⁹ Vgl. Bertolini/Spit (1998), S. 209.

⁶⁶⁰ Vgl. Schelte (1999), S. 151. Betrachtet man die Inhalte letztlich retrospektiv im Vergleich zur entsprechenden Literatur zu Standortfaktoren, bleiben starke Parallelen jedoch erkennbar.

⁶⁶¹ Vgl. Handlbauer (2000), S. 129. Ziel ist also nicht die Erfassung sämtlicher Informationen „der objektiven Realität und setzt stattdessen den Aufbau von gangbaren Handlungs- und Denkweisen ein.“

⁶⁶² Vgl. Schelte (1999), S. 169. Dies gilt insbesondere für die Umweltanalyse.

zuzeigen. „Die Merkmale [...] ergeben sich [...] nicht allein aus der planerischen Aufgabe, die bewältigt werden soll, [...] sondern werden entscheidend vorgeprägt durch überlokale und lokale Faktoren: rechtliche, politische und finanzielle Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene [...], gebietsstrukturelle, organisatorische, finanzielle und soziale Rahmenbedingungen auf lokaler Ebene[...].“⁶⁶³ Dabei werden das übergeordnete Marktumfeld in Bezug auf das Quartier thematisiert und ferner typologische Teilmärkte und deren Potenziale untersucht.⁶⁶⁴ Demgegenüber wird eine institutionenspezifische Analyse vorgeschlagen, welche über die Differenzierung verschiedener Stakeholdergruppen konkrete Ausprägungen und Bedürfnisse beschreibt.

4.2.1.1 Marktspezifische Analyse

4.2.1.1.1 Übergeordnete Marktstrukturfaktoren

Übergeordnete Marktstrukturfaktoren sollten zwar das generelle Marktumfeld betrachten, jedoch im Konkretisierungsgrad weitaus spezifischer sein, als die Analyse des allgemeinen Handlungsrahmens: Während vorher allgemeine und überregionale Entwicklungen untersucht wurden, werden hier spezifische Fragen der Stadt oder der Region als Makrostandort des Quartiers beantwortet. Dabei ist zur Entwicklung potenzieller Quartiersstrategien die alleinige Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte nicht mehr hinreichend. „The practice of strategy will differ in different social, political, economic or religious contexts.“⁶⁶⁵ Wiederum müssen neben quantitativ messbaren Faktoren auch qualitative Aussagen über den Makrostandort des Quartiers gefällt werden.⁶⁶⁶ BONE-WINKEL unterscheidet daher zwischen vier Kategorien⁶⁶⁷:

Wirtschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen beinhalten wirtschaftliche Charakteristika und potenzielle Entwicklungen der Stadt und der Region. In diesem Zusammenhang existieren verschiedene Indikatoren, welche die Attraktivität eines Investitionsstandortes darstellen. So spielen u.a. die Branchenstruktur und deren zukünftige Entwicklung

⁶⁶³ Jessen (1999), S. 5.

⁶⁶⁴ Ähnliche Betrachtungsebenen finden sich jedoch auch in der Quartiersentwicklung. Juchelka (2006), S. 376 differenziert innerhalb der Umweltperspektive bspw. zwischen der Stadt innerhalb der Region und der Innenstadt als räumlichem Teilmarkt. Aus immobilienökonomischer Perspektive scheint jedoch eine typologische Differenzierung sinnvoller, weshalb sich das Vorgehen an Bone-Winkel (1994), S. 182-186 sowie Muncke/Walther/Dziomba (2008), S. 150-153 anlehnt.

⁶⁶⁵ Segal-Horn (2004), S. 138.

⁶⁶⁶ Vgl. Vath/Hoberg (2005), S. 276.

⁶⁶⁷ Die Unterscheidung basiert auf Bone-Winkel (1994), S. 184f. und stellt eine anerkannte Segmentierung von Marktdimensionen dar.

sowie damit zusammenhängend die sektorale Verteilung der Arbeitskräfte eine bedeutende Rolle, da dies vielfältige Implikationen auf die Nachfrage verschiedener Flächentypen hat.⁶⁶⁸ Aus politischer Sicht birgt die regionale und kommunale Entwicklung weitgehende Implikationen auf die Flächen- und Bodenpolitik. Berücksichtigt werden sollten dabei nicht zuletzt aufgrund der Rückkopplungen auf den Grundstücksmarkt die Perspektiven der lokalen Stadtentwicklung durch Raumordnungspläne, Flächennutzungspläne, Masterpläne oder Stadtentwicklungsplanungen. Ferner geben die Innovationsfähigkeit der lokalen Regierung sowie Effizienz der Verwaltung Aufschlüsse über das Wirtschaftsförderungs- bzw. Kooperationspotenzial innerhalb einer möglichen Quartiersentwicklung.⁶⁶⁹

Demografie und Sozioökonomie adressieren hingegen zum einen die strukturellen Merkmale der Regional- und Lokalbevölkerung. Relevant sind verschiedene Indikatoren der Bevölkerungsstruktur und -entwicklung, wie bspw. die Sozial- und Altersstruktur, das Einkommensniveau und damit die Kaufkraft der Haushalte und Bildungs- und Beschäftigungsstruktur der Bevölkerung.⁶⁷⁰ Ferner können jedoch auch lokale Implikationen übergeordneter Gesellschaftsentwicklungen untersucht werden. Beispiele sind die Auswirkungen der eingangs formulierten lebensstilspezifischen Differenzierung, der steigenden Rate alleinstehender Haushalte und kinderloser Familien, dem Aufkommen von Patchwork-Familien sowie die demografische Entwicklung und deren Auswirkung auf die Lebensweise der Lokalgesellschaft. Hier bestehen markante regionale Unterschiede, die wesentliche Rückschlüsse auf Quartiersentwicklungen zulassen.⁶⁷¹

Die *Infrastruktur des Makrostandortes* hingegen untersucht die Verkehrserschließung hinsichtlich des Anschlusses an verschiedene Arten des Fernverkehrs (Flughafen, Hafen, Bahn, Autobahn), jedoch auch der Effizienz der städtischen Infrastruktur. Neben verkehrlichen Aspekten (innerstädtisches Straßennetz, ÖPNV) sollten aufgrund der Dimension von Stadtquartieren auch Fragen anderer Erschließungen (Müll, Wasser, Abwasser, Strom, Gas, Fernwärme, etc.) adressiert werden.⁶⁷²

⁶⁶⁸ Vgl. BBR (2007b), S. 2. Dies sind oft nationale Gegebenheiten, deren spezifische, regionale Auswirkungen hier adressiert werden sollten.

⁶⁶⁹ Vgl. Juchelka (2006), S. 376, sowie u.a. Kötter (1998b), S. 49; Bunzel/Lunebach (1994), S. 83-254.

⁶⁷⁰ Vgl. Schelte (1999), S. 151.

⁶⁷¹ Vgl. Sireo Research (2006). Sie haben in einer umfassenden Studie die demografische und wirtschaftliche Entwicklung in sämtlichen Kreisen Deutschlands untersucht und dabei sehr unterschiedliche Entwicklungen festgestellt. Vgl. auch Becker/Jessen/Sander (1998), S. 11-13; Schöppner (2006).

⁶⁷² Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 117-121.

Zuletzt prägen *weiche Standortfaktoren* die übergeordnete Marktstruktur, was sich vor allem mit dem Bekanntheitsgrad und dem Image der Stadt(-region) verbindet. Analog zu Stadtquartieren kann hierbei allgemein die Frage nach der Identität der Bewohner und Unternehmen in der Stadt und daraus resultierenden, lebensstilspezifischen Milieugruppen gestellt werden. Dabei existieren einige Quellen zur Identifizierung der Ursachen weicher Standortfaktoren wie u.a. die historische Entwicklung von Stadt und Region, standortprägende Nutzer und das Vorhandensein einer trendsetzenden Szene sowie Schlüsselfiguren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die Rückschlüsse zur Stadt(-region) zulassen und damit zur Imageprägung des Makrostandortes beitragen.⁶⁷³

4.2.1.1.2 Typologische Teilmärkte

Des Weiteren spielt im Rahmen einer disaggregierten Analyse auch die Situation und Entwicklung auf den typologischen Flächenmärkten eine bedeutende Rolle, denn „um eine Beurteilung der Marktfähigkeit der zu entwickelnden Flächen zu ermöglichen, ist eine Betrachtung der Konkurrenzflächen und des örtlichen Immobilienteilmarktes unerlässlich. Auch hier müssen alle Flächentypen⁶⁷⁴ einbezogen werden.“⁶⁷⁵ Dabei existieren in der Marktanalyse unabhängig von der Typologie mit dem Flächenangebot, der Flächennachfrage sowie dem Preis als Regulationsmechanismus zwischen Angebot und Nachfrage drei zu berücksichtigende Betrachtungsdimensionen.⁶⁷⁶

Hinsichtlich der Angebotsstruktur auf dem *Wohnungsmarkt*⁶⁷⁷ ist eine Erhebung des Marktumfanges aufgrund der atomistischen Struktur und der Heterogenität der Wohnungen nur näherungsweise, wobei bereits Tendenzaussagen sowie standortspezifische Gegebenheiten

⁶⁷³ Vgl. Bone-Winkel/Orthmann/Schleich (2008), S. 117-120.

⁶⁷⁴ Als Flächentypen stehen dabei die Primärnutzungen Wohnen, Büro und Handel im Fokus der Betrachtungen, wobei auch Sekundär- oder Hybride Nutzungen zu berücksichtigen sind. Ähnlich differenzieren Muncke/Dziomba/Walther (2008), 169-206. Schelte (1999), S. 151 reduziert die Analyse „auf die Nutzungsstrukturen [...] die geplant sind“, berücksichtigt neben Büro und Einzelhandel jedoch auch Freizeit- und Kultureinrichtungen.

⁶⁷⁵ Holst et al. (1998), S. 10-11. Vgl. auch Väh/Hoberg (2005), S. 370.

⁶⁷⁶ Vgl. Väh/Hoberg (2005), S. 375; Muncke/Dziomba/Walther (2008), 149f.; Bone-Winkel (1994), S. 184f. Die Flächennachfrage gilt jedoch oftmals als kritische Größe, da sie von zahlreichen Faktoren bestimmt wird und letztendlich über den Preis maßgeblich die Entwicklung des Angebots beeinflusst. Vgl. Just (2008), S. 482.

⁶⁷⁷ Dies impliziert sowohl den Markt für Miet- als auch für Eigentumsflächen. Unterschiede existieren dabei vor allem zwischen den Kosten der Miete gegenüber den Kosten einer Finanzierung, welche sich jedoch fortwährend verändern. Da beide Märkte jedoch stark voneinander abhängen, werden beide Fälle hier, wir auch für folgende Typologien synonym verwendet. Vgl. Just (2008), S. 474-476.

zahlreiche, wichtige Einschätzungen ermöglichen.⁶⁷⁸ Aus Sicht der Nachfrage zählen einerseits die Anzahl der Haushalte, andererseits das verfügbare Haushaltseinkommen zu den bedeutendsten Parametern.⁶⁷⁹ Dabei impliziert die mangelnde Substituierbarkeit der Wohnung als Grundbedürfnis zwar ein Mindestmaß an Nachfrage, jedoch resultieren sämtliche, darüberhinausgehende lage- oder objektspezifische Präferenzen aus individuellen Bedürfnissen und sind damit unweigerlich eine Substitutionsentscheidung des Konsums.⁶⁸⁰

So lassen entsprechende Erkenntnisse über das lokale Einkommensniveau erste Rückschlüsse auf die Struktur und Entwicklung der Wohnungsnachfrage sowie mögliche Preisentwicklungen zu. Dies gilt sowohl für die Ausstattung der Wohnungen, als auch die präferierten Lagekriterien, bspw. in Bezug auf die Infrastruktur, die Verkehrsanbindung oder den Erholungswert am Mikrostandort.⁶⁸¹ Zu integrieren sind außerdem soziokulturelle Entwicklungen, die einen Aufschluss über die Struktur und Entwicklung der Haushalte am Mikrostandort geben. Dabei sollten neben Agglomerationstendenzen bestimmter Nachfragecluster auch die generelle Entwicklung der Haushalts- und Familienstruktur im Bezug auf die lokale Wohnungsnachfrage generell - bspw. hinsichtlich der Wohnungsgröße sowie bestimmter Lagepräferenzen - bemessen werden.⁶⁸²

In Bezug auf den *Büroflächenmarkt* stehen ähnlich wie im Wohnungsmarkt allenfalls in etablierten Märkten genaue Aussagen zur Verfügung.⁶⁸³ Untersucht werden sollten dabei die Struktur des Flächenangebotes hinsichtlich genereller Objektqualitäten, der Leerstand sowie die zukünftige Entwicklung durch in Planung oder im Bau befindliche Projekte. Aus Nachfrageperspektive stehen wiederum ganz unterschiedliche Aspekte im Vordergrund. Dabei sollte die Analyse einerseits die Struktur der gegenwärtig vorhandenen Flächennachfrage in Form von Flächengesuchen und kurzfristig abgeschlossenen Nachfrageprozessen untersu-

⁶⁷⁸ Vgl. Bulwien (2001), S. 222. Zu einer tiefer gehenden Analyse des Wohnungsmarktes und der vorherrschenden Zusammenhänge vgl. u.a. Just (2008), S. 472-493; Sotelo (2001), S. 21-57, sowie Großkopf/König (2001), S. 75-94.

⁶⁷⁹ Vgl. Bulwien (2001), S. 227; Sotelo (2001), S. 23-31.

⁶⁸⁰ Dies lässt sich durch das Engel-Schwabesche Gesetz beschreiben, welches besagt, dass der relative Anteil der Wohnausgaben mit fallendem Haushaltseinkommen steigt. Dabei handelt es sich um eines der wenigen empirisch und historisch bewiesenen Gesetze für ökonomische und soziale Zusammenhänge dar. Vgl. Koschnick (1996), S. 146.

⁶⁸¹ Bei den aufgeführten Beispielen handelt es sich um Merkmale des Mikrostandortes nach Muncke/Dziomba/Walther (2008), S. 148, sind aber auch bei Lehmbock/Fischer (1971) erkennbar.

⁶⁸² Vgl. Großkopf/König (2001), S. 78-80; Bulwien (2001), S. 228-229; Just (2008), S. 480f.

⁶⁸³ Dies ist nicht zuletzt den internationalen Maklerhäusern zuzuschreiben. Vgl. Bulwien (2001), S. 230.

chen. Dabei kann, sofern möglich, auch die Ermittlung der Netto-Absorption⁶⁸⁴ hilfreich sein.

Zur differenzierteren Einschätzung der Angebotssituation sowie zur Identifikation spezifischer Nachfrageschemata und besseren Ableitung möglicher Handlungspotenziale ist auch hier eine Unterscheidung nach lokalen Teilmärkten und verschiedenen Größenkategorien zu identifizieren. Dabei werden ebenfalls lagespezifische Präferenzen wie die Verkehrsinfrastruktur oder die Umfeldqualitäten des Standortes offensichtlich sowie daraus resultierende Unterschiede im Mietpreisniveau.⁶⁸⁵

Der *Markt für Handelsimmobilien* ist wohl der am besten dokumentierte, typologische Teilmarkt.⁶⁸⁶ Das Angebot an Handelsimmobilien stellt sich sehr heterogen dar und Differenzierungen sind aufgrund der verschiedenen Ausprägungsformen und Spezifika der Handelsflächen insbesondere hinsichtlich der Größe der Flächen und ihrer spezifischen Lage möglich.⁶⁸⁷ Daher sollte eine Analyse der Angebotssituation und deren Entwicklung in Bezug auf den kleinteiligen Einzelhandel vor allem zwei Aspekte adressieren, die vornehmlich das Potenzial eines Handelsstandortes definieren: Einerseits die Branchenstruktur bestehender, etablierter Handelsstandorte in Bezug auf das Angebotssortiment und die maßgeblich vertretenen Anbieter und demgegenüber die Erreichbarkeit dieser Standorte über verschiedene Verkehrsmittel, sowie deren Kundeneinzugsgebiet im Umfeld. Darüber lassen sich bedeutende Rückschlüsse der Möglichkeiten von Handelsstandorten in der Quartiersentwicklung bilden.

Die Analyse der Nachfrage für Handelsimmobilien erfordert nicht zuletzt aufgrund der Abhängigkeit von dem Kundenpotenzial vor allem eine Betrachtung der nachfragewirksamen Parameter für Endkunden. Dazu gehören vor allem das lokale Beschäftigungs- und Einkommensniveau und spezifischer die konsumbezogene Kaufkraft der Haushalte sowie deren prognostizierte Entwicklung.⁶⁸⁸ Außerdem sollte der Makrostandort auf seine regionale Lage

⁶⁸⁴ Die Netto-Absorption berücksichtigt keine Transaktionen innerhalb des Marktes und so nur die Flächen, die auch tatsächlich zusätzlich am Markt nachgefragt wurden. Verlässliche Angaben sind jedoch nur in vergleichsweise transparenten Märkten möglich. Vgl. Väh/Hoberg (2005), S. 374.

⁶⁸⁵ Vgl. bspw. Muncke/Dziomba/Walther (2008), S. 188-193. Bulwien (2001), S. 235.

⁶⁸⁶ Vgl. Bulwien (2001), S. 235.

⁶⁸⁷ Dabei ist generell zwischen dem kleinteiligen Flächenangebot, sowie größeren Angeboten für den großflächigen Einzel- und Fachhandel zu unterscheiden, wobei in Bezug auf die Quartiersentwicklung vorwiegend ersterer von Relevanz ist.

⁶⁸⁸ Vgl. v.a. Bulwien (2001), S. 235-238.

untersucht werden, um dessen Zentralität als Handelsstandort und dessen Anbindung innerhalb der Umgebung zu bemessen.⁶⁸⁹

Neben diesen Nutzungen ist im Rahmen der typologischen Marktanalyse auch der Bedarf *sekundärer Nutzungen* einzuschätzen. Während kommerzielle *Nutzungen der Erholung* (Gastronomie, Sportstätten, Kinos) nach ähnlichem Schema wie der Einzelhandel funktionieren, ist dies jedoch bei *Nutzungen der sozialen Infrastruktur* und Kultureinrichtungen keineswegs der Fall. Hier sollten entsprechende Bedarfsanalysen unternommen werden, um den Erfüllungsgrad der einzelnen Nutzungen innerhalb des Makrostandortes zu bestimmen und mögliche Bedürfnisse zu identifizieren. Dabei sollte der Makrostandort hinsichtlich der sozialen Infrastruktur vor allem auf den Bedarf und die Abdeckung durch medizinische Einrichtungen sowie Bildungsinstitutionen untersucht werden. Ähnlich verhält es sich mit kulturellen Angeboten sowie Freizeitangeboten. Während derlei Nutzungen bei der regulären Betrachtung von Markt- und Standort oftmals als exogene Rahmenbedingungen angesehen wird, entstehen bei der Quartiersentwicklung wegen der Nutzungsvielfalt entsprechende endogene Potenziale sowie mögliche Notwendigkeiten bzgl. zu gewährleistender Infrastrukturen.⁶⁹⁰

In Bezug auf die Quartiersentwicklung bietet sich insbesondere aufgrund der gehobenen Relevanz und des Verständnisses als expliziter Nutzungsart außerdem eine Betrachtung von Angebot und Nachfrage nach *öffentlichem Raum* in der Stadt an. Hierbei sollten Gebiete der Erholung wie bspw. Parkanlagen, Grüngürtel oder Uferpromenaden sowie Frequenzstandorte wie Handelsstraßen und Fußgängerzonen erhoben werden. Durch Aussagen über die Nutzungsintensität, Relevanz für die Bewohner der Stadt und die soziale wie bauliche Qualität entsprechender Gebiete können maßgebliche Angebots- und Nachfragepotenziale für die Stadt identifiziert werden und entsprechende Rückschlüsse für die Rolle, städtische Priorität und damit die Ausgestaltung des öffentlichen Raumes im Quartier gezogen werden.

Abschließend ist die Lage am *Grundstückmarkt* zu berücksichtigen, da entsprechende Transaktionen verschiedene Rückkopplungen auf die Quartiersentwicklung haben. Einerseits geben sie einen Aufschluss über das Investitionspotenzial eines Standortes und erlauben daher Rückschlüsse auf das Wertschöpfungs- und Vermarktungspotenzial einer Quartiersentwick-

⁶⁸⁹ Vgl. Stegner (2008), S. 436-442. Zu tiefergehenden Zusammenhängen vgl. v.a. Linsin (2004).

⁶⁹⁰ Bulwien (2001), 241-243 summiert diese Immobilien auch unter dem Begriff der Betreiberimmobilien, stellt aber in seiner Marktbetrachtung keine weiteren Angebots- und Nachfragespezifika vor.

lung⁶⁹¹, andererseits aufgrund der Tatsache, dass der Quartiersentwickler in der Regel nicht alle Flächen selbst entwickelt und einzelne Grundstücke nach Planungsrechtschaffung an dritte Entwickler und Investoren veräußert. Wichtig dabei sind analog zu sämtlichen Nutzungsarten das Angebot der unbebauten Flächen generell und die zukünftige Entwicklung des Grundstücksangebotes sowie deren Qualitäts- und Lagemerkmale und daraus resultierende Entwicklungsoptionen.⁶⁹²

4.2.1.1.3 *Quartiersanalyse als Wettbewerbsperspektive*

Versteht man das Ziel der marktbezogenen Umweltanalyse als Methode, gegenseitige Abhängigkeiten und damit flächenbedingte Marktpotenziale, gleichzeitig jedoch auch Konkurrenzen für ein Stadtquartier zu identifizieren, so stellt sich unweigerlich die Frage, wie sich die Struktur der Stadt als relevante Umwelt in Bezug auf Quartiere, quasi als „Konkurrenzsituation“, gestaltet.⁶⁹³ Dabei ist der Konkurrenzbegriff in der Quartiersentwicklung im Gegensatz zur Unternehmenssituation jedoch relativiert zu betrachten. So sollte das bestehende Quartier neben einer potenziellen Konkurrenzfläche auch als komplementärer Bestandteil verstanden werden, der zu einer Aufwertung der Gesamtstadt führt.⁶⁹⁴ Somit ist das neue Stadtquartier in einer doppelseitigen Beziehung „als Teil eines komplexen Stadtgefüges zu sehen. Hier gibt es [sowohl] Konkurrenzen, aber auch wechselseitige Abhängigkeiten und positive Effekte.“⁶⁹⁵

Innerhalb einer solchen Analyse sollten analog zu einzelnen Typologien die Struktur und Entwicklung des Marktes von Stadtquartieren innerhalb der Stadt-(region) untersucht werden.⁶⁹⁶ Die Marktstruktur wird dabei streng genommen von Bestandsquartieren innerhalb der Stadt bestimmt. Da für das Bestandsquartier jedoch per Definition keine geografische Begrenzung vorhanden ist, liegt eine Identifikationsmöglichkeit in der räumlichen Aggregation typologischer Teilmarktergebnisse. Durch die Überlagerung verschiedener Typologien lassen sich Schwerpunkte nutzungsgemischter Bereiche identifizieren, welche in ihrer Gesamt-

⁶⁹¹ Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 160; Vath/Hoberg (2005), S. 370.

⁶⁹² Holst et al. (1998), S. 10-11.

⁶⁹³ Vgl. Schelte (1999), S. 41-43.

⁶⁹⁴ Vgl. Bertolini/Spit (1998), S. 42. „This mix must be complementary rather than concurrent to that of the city centre and of peripheral locations.“

⁶⁹⁵ BBR (2007b), S. 7.

⁶⁹⁶ Innerhalb einer solchen Untersuchung scheint nach Meinung mancher Autoren auch eine stelloweise Berücksichtigung weiterer Städte in der unmittelbaren Umgebung hilfreich. „Today, relationships of complementarity and competition between cities have become more important than relationships between a city and its hinterland.“ Bertolini/Spit (1998), S. 37.

heit (neben der Summe der bis zu diesem Punkt singular erhobenen Nutzungen) eine potenzielle Konkurrenz darstellen. Diese Erkenntnisse sollten dann durch individuelle Betrachtungen ergänzt und verifiziert werden, um einen genauen Eindruck der vorhandenen Bestandsquartiere und ihrer Bedeutung innerhalb der Stadt zu erhalten.⁶⁹⁷

In Hinblick auf die Marktentwicklung stehen wiederum Konkurrenzprojekte auf anderen Brachflächen, aber auch auf der „grünen Wiese“ im Vordergrund.⁶⁹⁸ Dabei signalisiert die vorherige Analyse des Grundstücksmarktes bereits erste Trendentwicklungen. Daneben bestehen weitere Möglichkeiten der Identifikation potenzieller Quartiersentwicklungen wie bspw. die Anfrage kommunal geplanter Flächenausweisungen oder gegenwärtiger Entwicklungen sowie die Beobachtung möglicher, grundbuchwirksamer Transaktionen von Produktionsunternehmen in einer Rolle als „Grundstücksverwertungsgesellschaft“. Daher sollten auch Gespräche mit Unternehmen darüber geführt werden, ob gegenwärtig Intentionen der Flächenentwicklung bestehen, was auch durch mögliche Voranfragen bei der Kommune offensichtlich werden kann.⁶⁹⁹

Über die Identifikation entsprechender Flächen hinaus kann eine Bewertung hinsichtlich der Wettbewerbsintensität unternommen werden. Diese geschieht in Anlehnung an das strategische Management vor dem Hintergrund der Fragestellung, inwiefern das Konkurrenzquartier eine potenzielle Substitutionsalternative der eigenen Quartiersentwicklung darstellt.⁷⁰⁰ Als Bewertungsmaßstab können dabei aufgrund ihres qualifizierenden Charakters die zuvor formulierten Merkmale der Quartiersdefinition herangezogen werden.⁷⁰¹ Zur möglichen Illustration eignet sich dabei das Stärken-Schwächen-Profil des strategischen Managements, da hier v.a. in der relativen Betrachtung des Wettbewerbspotenzials Abweichungen identifizierbar werden.⁷⁰² Abbildung 19 zeigt eine mögliche Darstellung explanativ.

⁶⁹⁷ Vgl. Kötter (1998b), S. 35.

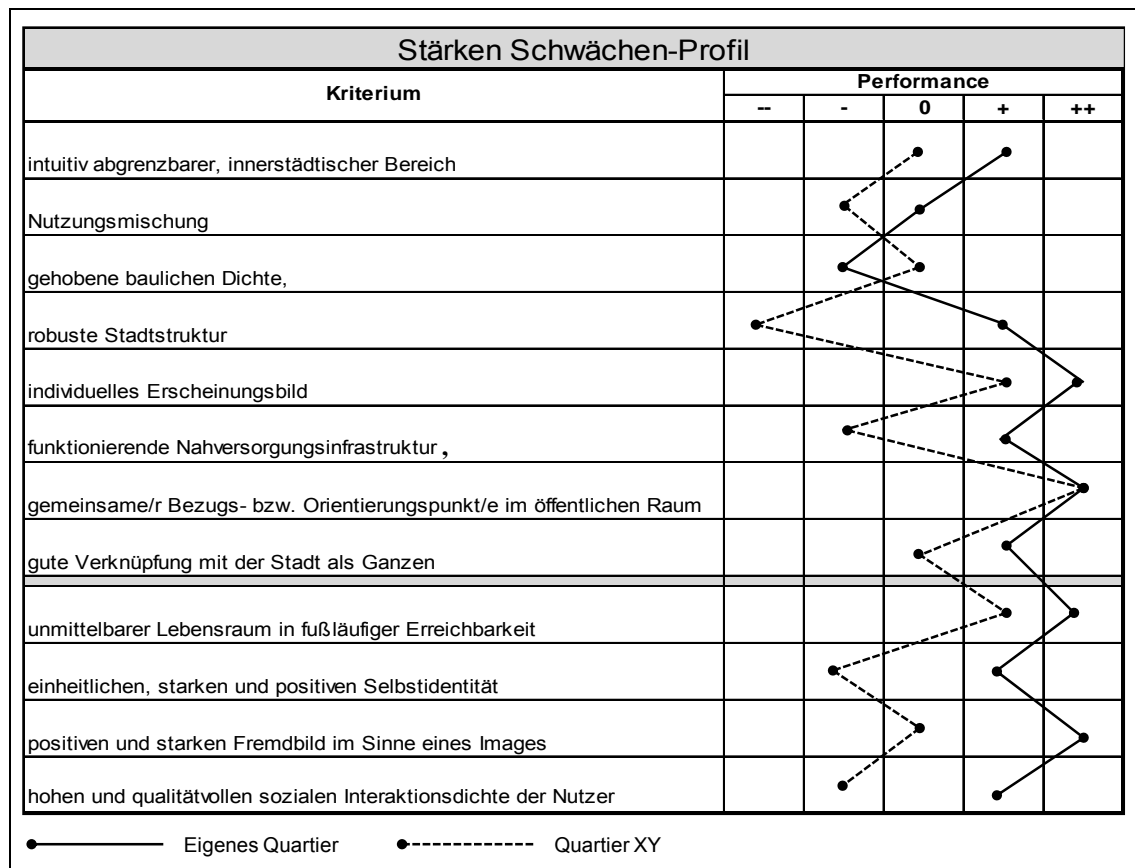
⁶⁹⁸ Vgl. Köster (2006), S. 194; Koll-Schretzenmayr (2000), S. 156.

⁶⁹⁹ Vgl. Holst et al. (1999), S. 8f.

⁷⁰⁰ Vgl. Porter (1992), nach Lombriser/Abplanalp (2005), S. 115-118.

⁷⁰¹ Dabei spielen in Bezug auf das Wettbewerbspotenzial ebenfalls materielle und immaterielle Aspekte eine bedeutende Rolle. Vgl. Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig (1995), S. 114.

⁷⁰² “It is not so much the absolute performance of the location that will be important but rather the performance relative to alternative locations [...]” Bertolini/Spit (1998), S. 36.

Abbildung 19: Stärken-Schwächen-Profil für Konkurrenzquartiere.

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Bea/Haas (2005), S. 118.

4.2.1.2 Institutionenspezifische Analyse

4.2.1.2.1 Differenzierung verschiedener Stakeholdergruppen

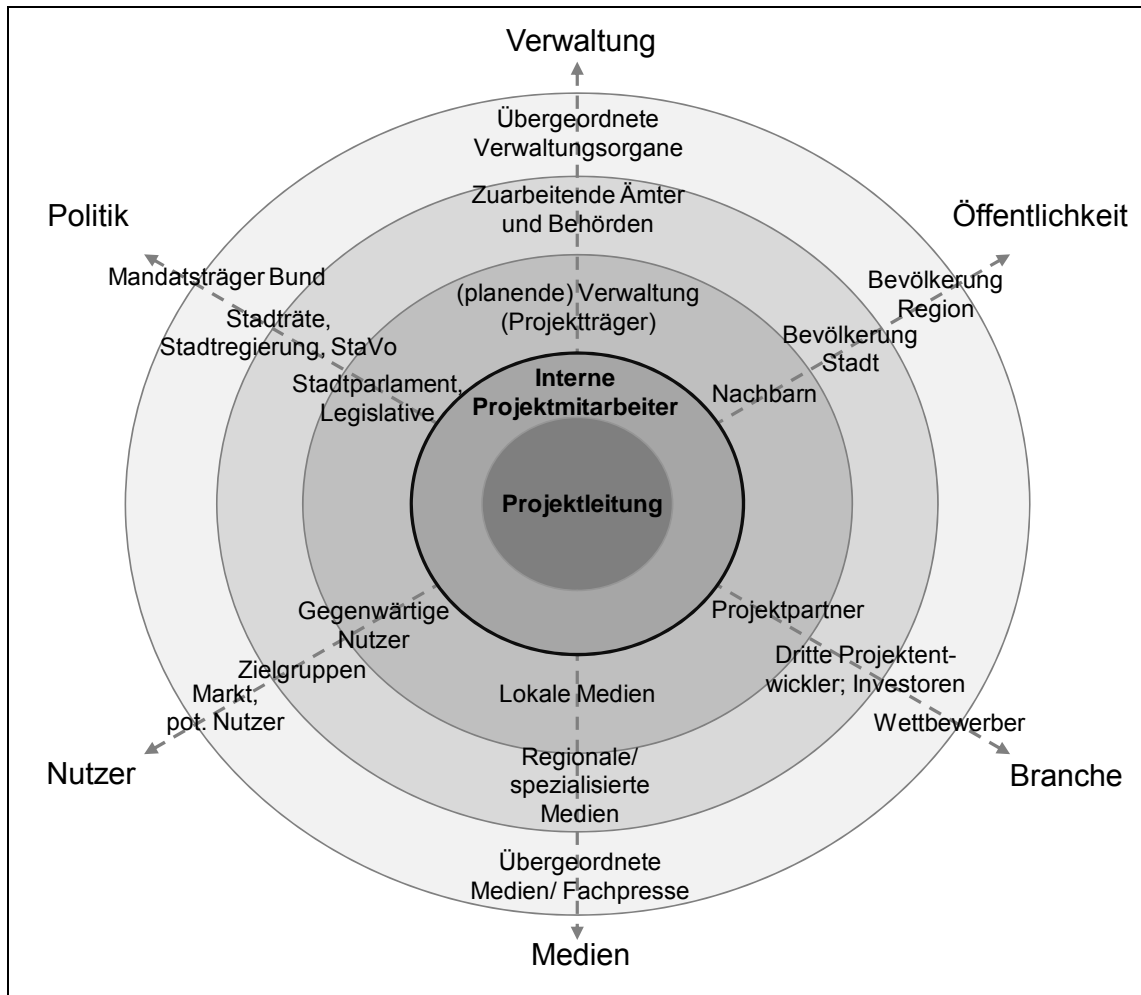
Nachdem eine Klassifizierung der hauptsächlich in der Quartiersentwicklung beteiligten Institutionen und deren generischen Bedürfnissen stattgefunden hat, sollen in der institutionenspezifischen Analyse innerhalb der Umweltanalyse projektspezifische Stakeholderkonstellationen identifiziert und deren Zusammenspiel eruiert werden. Das Ziel besteht darin, entsprechend relevante Gruppen innerhalb eines strategischen Konzepts zu berücksichtigen und möglicherweise in den Entwicklungsprozess integrieren zu können.⁷⁰³ Dies impliziert die Identifikation jeweiliger Stakeholdergruppen und ihrer Bedürfnisse sowie die Bemessung des Grades der Stakeholderintegration entlang der spezifischen strategischen Relevanz.⁷⁰⁴

⁷⁰³ Vgl. hierzu Harrison/St. John (1996), S. 50; Rühli (2000), S. 81; Barney (2002), S. 54.

⁷⁰⁴ Harrison/St. John (1996), S. 49-51 nennen dies "strategic importance". Achleitner (1985), S. 76 priorisiert alternativ gemäß dem Bedrohungspotenzial von Stakeholdergruppen. Vgl. auch Kassinis/Vafeas (2006); Frooman (1999); Greenley/Foxall (1997); Preston/Sapienza (1990), S. 115-116.

Eine simple Definition von Gruppen erscheint dabei jedoch zu kurzfristig.⁷⁰⁵ Abbildung 20 versucht diese Anforderungen umzusetzen: Den Nukleus des Projekts bildet dabei das Projektteam, das wie beschrieben aus privaten und öffentlichen Vertretern existiert.

Abbildung 20: Interessegruppen des Stadtquartiers



Quelle: Schütz et al. (2008), S. 13f.

Hinsichtlich der Dimensionen lassen sich mit Nutzern, Politik, Verwaltung und der Branche die bereits genannten institutionellen Gruppen erkennen. Die Öffentlichkeit adressiert darüber hinaus das gesellschaftliche Umfeld des Quartiers, was (zumindest zunächst) in keinem Nutzungsverhältnis steht. Ferner werden analog zu betriebswirtschaftlichen Differenzierungen die Medien berücksichtigt. Darüber hinaus integriert diese Darstellung eine Priorisierung innerhalb der einzelnen Dimensionen. Diese wird in Anlehnung an RÜHLI durch die Distanz vom Nukleus beschrieben, was zumindest innerhalb einer Dimension ein Abwägen ver-

⁷⁰⁵ So definiert Juchelka (2006), S. 366 bspw. sechs mögliche Anspruchsgruppen.

schiedener, ggf. kollidierender Interessen ermöglicht.⁷⁰⁶ Im Folgenden werden daraus einzelne Gruppen separat adressiert.

4.2.1.2.2 *Kunden- und Nutzeranalyse*

Basierend auf den Erkenntnissen zur Differenzierung von Nutzergruppen und Konstitution von Nutzerbedürfnissen stellt sich schließlich die Frage der Identifikation spezifischer Gruppen bzw. Cluster im Sinne von möglichen Zielkunden im Quartier. Das Ziel besteht dabei darin, homogene Käufergruppen zu identifizieren, bei denen ein möglichst hoher „Grad von Identität zwischen der angebotenen Marktleistung und den Bedürfnissen von Kundensegmenten“⁷⁰⁷ besteht. Hierfür existieren in der Marketingliteratur drei grundsätzliche Ansätze der Kundensegmentierung: Die Unterscheidung gemäß geografischer Merkmale wie Herkunft oder räumliches Einzugsgebiet, sozio-demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Familienstatus oder Einkommen sowie verhaltensorientierte Merkmale wie Normen, Werte oder Lebensstile.⁷⁰⁸

In Bezug auf Quartiersentwicklungen stellt die Berücksichtigung geografischer Merkmale schon aufgrund der Standortgebundenheit des Quartiers ein Datum dar. Die Berücksichtigung sozio-demografischer Merkmale ermöglicht ferner eine meist sehr schnelle und mit vergleichsweise wenig Aufwand verbundene Segmentierungsalternative. Andererseits verlieren derlei Indikatoren aufgrund sich stetig differenzierender Lebensstile zunehmend an Erklärungsgehalt, was dazu führt, dass Kundengruppen gleicher soziodemografischer Rahmenparameter verschiedene Verhaltens-, Bedürfnis- und Konsummuster aufzeigen. Daher wird zunehmend dazu übergegangen, Nutzergruppen sowohl anhand soziodemografischer, als aber auch verhaltenswissenschaftlicher Merkmale zu differenzieren.⁷⁰⁹

Als Konsequenz finden auch in der immobilienwirtschaftlichen Marktsegmentierung, besonders in Hinblick auf Wohnungen, entsprechende Ansätze zunehmend Anwendung.⁷¹⁰ Ein in diesem Zusammenhang häufig zitierter Ansatz stammt vom SINUS INSTITUT in Zusammen-

⁷⁰⁶ Vgl. Rühli (1996), S. 47. Zur Priorisierung vgl. auch Mitchell/Agle/Wood (1997), 853-870.

⁷⁰⁷ Ertle-Straub (2003), S. 70.

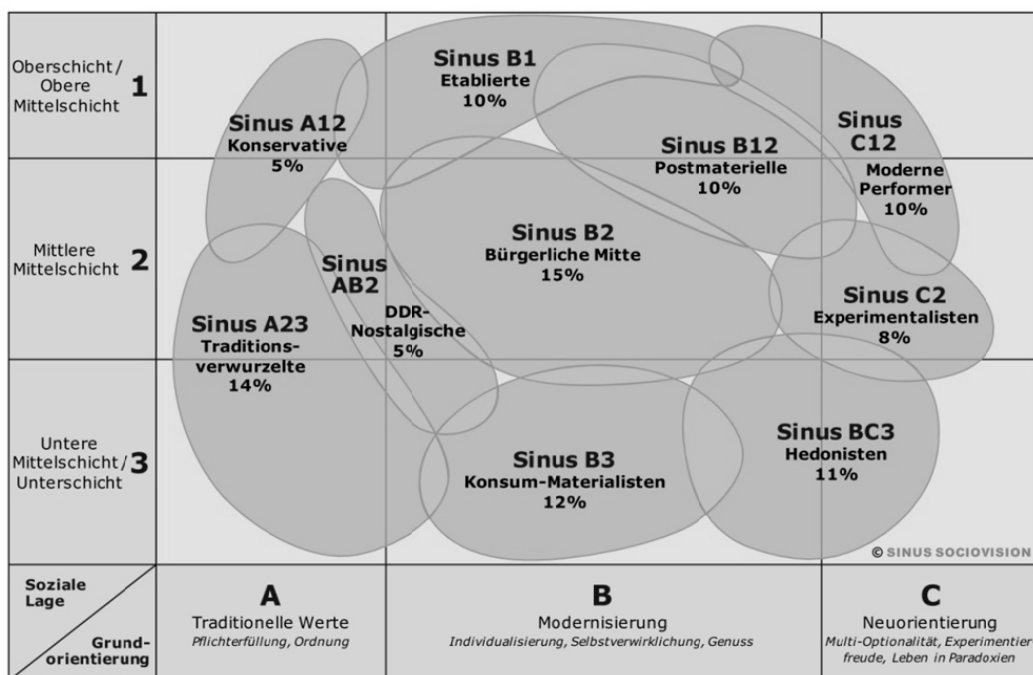
⁷⁰⁸ Vgl. bspw. Meffert (2000), S. 188. Hier wird nochmals zwischen psychografischen und verhaltensorientierten Merkmalen differenziert, welche der Übersicht wegen zusammengefasst werden.

⁷⁰⁹ Diese Erkenntnisse gehen insbesondere auf Yankelovich (1964) zurück. Aktuell vgl. u.a. Meffert (2000), S. 199-202; Drieseberg (1995), S. 1-11.

⁷¹⁰ Der Ursprung dieser Überlegungen geht auf Schneider/Spellerberg (1999) zurück. Brauer gibt einen umfassenden Überblick über verschiedene Segmentierungsansätze in Bezug die Anwendbarkeit für immobilienwirtschaftliche Fragen. Vgl. Brauer (2008), S. 109-129. Vgl. auch Karsten (2007), S. 96f.

arbeit mit dem VOLKSHEIMSTÄTTENWERK. Dabei werden jährlich jeweils 80 Daten zu Wertorientierungen und soziodemografischen Faktoren⁷¹¹ von 17,5 Millionen deutschen Haushalten erhoben und verschiedene „Wohnprofile“ im Sinne von milieuspezifischen Nachfrageprofilen abgeleitet. Abbildung 21 zeigt die dabei resultierenden Milieudifferenzierungen. Unterschieden wird dabei einerseits nach der sozialen Lage der Befragten als soziodemografische Dimension und der Grundorientierung als verhaltensspezifische Dimension.

Abbildung 21: Milieudifferenzierung 2007 nach Sinus Sociovision.



Quelle: Sinus Sociovision (2008).

Diese Erkenntnisse werden darüber hinaus kombiniert mit mikrogeografischen Daten in Stadtteilen, was letztendlich eine Identifikation der Objekt- und Lagepräferenzen verschiedener milieuspezifischer Wohnungsnachfrager zulässt⁷¹², was besonders die Identifikation lebensstilzentrierter Quartiere in Städten zulässt.⁷¹³ So kann beispielsweise insbesondere die Gruppe der „Modernen Performer“ in innerstädtischen und zentral gelegenen Gebieten identifiziert werden.⁷¹⁴ Dies liegt vor allem daran, dass die den Milieus unterliegenden Lebenssti-

⁷¹¹ Dabei handelt es sich im Einzelnen u.a. um Lebensziele, die soziale Lage, das Arbeits- und Berufsverständnis, das Gesellschaftsbild, das verfolgte Familienideal, Wunsch- und Leitbilder, die Rolle der Freizeit sowie Einstellungen zu Stil und Alltagsästhetik. Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 453f.

⁷¹² Dabei gehen die Initiatoren von einer 90 %igen Prognosegenauigkeit aus. Vgl. Hallenberg (2005).

⁷¹³ Vgl. Spellerberg (2004), S. 11-15.

⁷¹⁴ Vgl. bspw. Hallenberg (2005); Brauer (2008), S. 119f.; Appel et al. (2005), S. 114-121.

le eine maßgebliche „Form der Vergesellschaftung“⁷¹⁵ sind und somit homogene Milieugruppen auch räumlich gleiche Präferenzen aufweisen.

Abschließend sei jedoch festgestellt, dass dies keinesfalls impliziert, dass Bedürfnisse anderer Gruppen im Quartier grundsätzlich unerfüllt bleiben und eine ausschließliche Fokussierung auf eine Milieugruppe langfristig zielführend erscheint. Wie bereits in der Definition des Quartiersmilieus festgestellt wurde, lebt das Quartier vor allem auch durch die Heterogenität der Nutzer. Daher sollte das neue Stadtquartier neben möglichen Primärzielgruppen auch die Bedürfnisse der weiteren Bevölkerung adressieren, um eine Vielfalt möglicher Nutzergruppen anzuziehen. Dass es dabei auch keineswegs möglich ist, immer sämtliche Anforderungen und Bedürfnisse verschiedener Gruppen zu adressieren und Kompromisse notwendig sind, versteht sich dabei von selbst.⁷¹⁶

4.2.1.2.3 Wettbewerberanalyse

Zur Analyse des Wettbewerbsumfeldes innerhalb der Branche für Quartiersentwickler ist es zunächst Notwendig, über eine Definition des „relevanten Marktes“ das Spektrum möglicherweise konkurrierender Unternehmen einzugrenzen. Hierzu schlägt Porter in Anlehnung an LEVITT eine Abgrenzung gemäß der Problemlösung der produzierten Güter vor: Das relevante Wettbewerbsumfeld besteht dabei aus Unternehmen und Institutionen, die das gleiche Nachfragebedürfnis stillen, wie die Produkte des eigenen Unternehmens.⁷¹⁷

In Hinblick auf die Wettbewerbsstruktur in Deutschland kann zunächst auf die Differenzierung nach öffentlicher vs. privater Trägerschaft weiter vorne verwiesen werden. Die meisten Quartiersentwicklungen sind dabei auf öffentliches Engagement zurückzuführen und somit die jeweiligen Kommunen oder Länder in verschiedenen Formen die Initiatoren der Quartiersentwicklungen.⁷¹⁸ Beispiele hierfür sind neben den bereits weiter vorne genannten öffentlichen Gesellschaften unter kommunaler Trägerschaft noch staatliche oder ehemals staatliche Wohnungsgesellschaften oder Landesentwicklungsgesellschaften, welche aus dem „Eigenbestand“ großflächige Areale entwickeln sowie überregional tätige treuhänderische Ent-

⁷¹⁵ Dangschat (1994), S. 336

⁷¹⁶ Vgl. Brühl et al. (2005), S. 53; Schneider (1997), S. 75.

⁷¹⁷ Vgl. Porter (1985), S. 274 sowie Levitt (1960), S. 45-56.

⁷¹⁸ So stellt Jessen (1999), S. 18 bspw. fest „Wir haben aus den europäischen Beispielen keine Hinweise für ein Konzept oder eine Strategie gewinnen können, in der die Gemeinde oder ein im Auftrag der Gemeinde handelnder Entwicklungsträger nicht im vollen Besitz aller Grundstücke gewesen ist.“

wickler im Auftrag der Kommunen.⁷¹⁹ In Hinblick auf militärische Liegenschaften ist die eigens dafür gegründete Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb (g.e.b.b) gegründet worden. Ihre Kernaufgabe ist die wirtschaftliche Beratung des Bundesministeriums für Verteidigung innerhalb des Modernisierungs- und Privatisierungsprozesses.⁷²⁰ Die Anzahl der tatsächlich in der Quartiersentwicklung im Sinne dieser Arbeit tätigen Unternehmen ist hingegen jedoch vergleichsweise gering.

Ferner existieren einige Quartiersentwickler, welche als weitgehend privatwirtschaftliche Immobiliengesellschaften bzw. Asset Management-Gesellschaften aus ehemaligen Staatsbetrieben wie der Deutsche Bahn AG, der Deutschen Post oder der Telekom hervor gegangen sind. Dazu zählen insbesondere die ehemaligen Immobilientöchter der Deutschen Bahn AG (DB AG), aurelis Real Estate GmbH & Co. KG und Vivico Real Estate GmbH⁷²¹ sowie der Deutschen Telekom AG, CorpusSireo GmbH & Co. KG. Abschließend sind dabei noch rein privatwirtschaftliche Quartiersentwickler zu nennen, welche teilweise aus Bauunternehmen hervorgehen, sich teilweise jedoch im Verlauf der Unternehmensentwicklung zunehmend mit dem Quartier beschäftigten. Hierzu zählen exemplarisch der Projektentwickler Hochtief Projektentwicklung GmbH, die Frankonia Eurobau AG sowie mit Schwerpunkt auf Wohnquartiere die Interboden Innovative Lebenswelten GmbH & Co. KG.⁷²²

Zur Analyse der Konkurrenz innerhalb der Branche orientiert sich die Untersuchung strukturell an der Branchenstrukturanalyse nach PORTER, welche auch in Bezug auf Projektentwickler bei Isenhöfer Anwendung findet.⁷²³

⁷¹⁹ Viele Wohnungsgenossenschaften und kommunale Wohnungsgesellschaften sind im Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen organisiert. Vgl. zur Historie und den Leistungen kommunaler Wohnbaugesellschaften Leipold (2007), S. 32-38. Beispiele für Landesentwicklungsgesellschaften sind die Landesentwicklungsgesellschaft NRW und die nassauische Heimstätte. Als überregionaler Treuhänder agiert u.a. die DSK Deutsche Stadt- und Grundstücksentwicklung. Vgl. Gropp (2000), S. 87-106; von Schwanenflug (2006a), S. 27; Leykam (2007), S. 1. Für einen Überblick über die Organisation öffentlicher Immobiliengesellschaften vgl. v.a. Seilheimer (2007), S. 47-53; Schulte/Holzmann (2005a), S. 183.

⁷²⁰ Vgl. bspw. Ryll (2005), S. 28; g.e.b.b. (2008), S. 7.

⁷²¹ Einen Überblick über die immobilienpezifischen Akteure der DB AG gibt Renner (2004), S. 543. Neben den vorwiegend ertragsorientierten Entwicklungsgesellschaften besteht mit der BahnflächenEntwicklungsgesellschaft NRW eine öffentlich-private Partnerschaft zur Entwicklung weniger Ertragsstarker Bahnareale mit dem Ziel der Aufwertung kleinerer Kommunen. Vgl. hierzu Lennertz (2004).

⁷²² Die Informationen wurden weitestgehend von den Internetpräsenzen der Unternehmen erfasst. Eine wissenschaftliche Aufarbeitung würde die Zielsetzung dieser Arbeit verfehlen. Eine Kategorisierung möglicher Quartiersentwickler ist dabei eines der Teilziele des Projektes des BBR. Vgl. BBR (2007a).

⁷²³ Vgl. Porter (1985), S. 6; Isenhöfer (1999), S.191-211. Zur weiteren Anwendung in der immobilienwirtschaftlichen Literatur vgl. Bone-Winkel (1994), S. 135-153; Schäfers (1997), S. 100-105; Brade (1998), S. 108-112.

- *Anzahl und Aktionsradius der Marktteilnehmer*: Es existieren nur wenige, jedoch aufgrund des Hintergrundes weitgehend heterogene Marktteilnehmer, welche sich auf die Entwicklung neuer Stadtquartiere konzentrieren. Diese handeln darüber hinaus teilweise aus strategischen, teilweise aus organisatorischen Gründen vor allem auf regionaler Ebene, was die Wettbewerbsstärke ausgleicht.
- *Geschwindigkeit des Branchenwachstums*: Die Branchenentwicklung verläuft im Grunde in Zyklen der Flächenfreisetzung. So scheint gegenwärtig der Zenit einer zweiten Welle erreicht und viele Projekte befinden sich in der Planung bzw. der Realisierung.⁷²⁴ Zukünftig ist unter Berücksichtigung städtebaulicher Leitbilder der Nachverdichtung und der Reduktion des Flächenverbrauchs ein konstantes, aufgrund der geringen Geschwindigkeit der Freisetzungprozesse aber langsames Branchenwachstum absehbar.
- *Fixkostenanteil/Kapazitätsauslastung*: Da sich ähnlich wie bei Projektentwicklern die Fixkosten maßgeblich über die Personal- und Finanzierungskosten auswirken, gilt dieser Aspekt für Quartiersentwickler verstärkt. Die Anfälligkeit auf zyklische Schwankungen und damit Veränderungen der Kapazitätsauslastung sind hingegen aufgrund der überdurchschnittlich langen Projektdauer und der Überwindung verschiedener Zyklen zwar relevant, jedoch kaum abwendbar.
- *Differenzierungsgrad der Produkte*: Aufgrund der lagespezifischen Einzigartigkeit der Quartiersentwicklung und der (per definitionem) Individualität des Erscheinungsbildes kann von einem hohen Differenzierungsgrad ausgegangen werden.⁷²⁵
- *Austrittsbarrieren*: Entgegen der Projektentwicklung existieren bei Quartiersentwicklungen aufgrund der hohen Komplexität, dem langen Entwicklungshorizont und der geringen Drittverwendungsfähigkeit vergleichsweise hohe Marktaustrittsbarrieren.

Zusammenfassend kann insbesondere aufgrund der Heterogenität der Wettbewerber, des langsamen Branchenwachstums, des hohen Fixkostenanteils, sowie der hohen Austrittsbarrieren eine höhere Rivalität unterstellt werden. Dazu scheint sich durch Privatisierungen und eine Professionalisierung der Entwickler eine steigende Rivalität einzustellen. Gemäßigt wird diese jedoch maßgeblich durch die geringe Zahl der gegenwärtigen und oft regional

⁷²⁴ Als erste Welle wird dabei die in den 60er und 70er Jahren unter dem Leitbild der „Urbanität durch Dichte“ entstandenen Quartiersentwicklungen definiert. Vgl. Wékel (1999), S. 8.

⁷²⁵ Vgl. Isenhöfer (2008), S. 519-522.

gebundenen Marktteilnehmer, die Unumgänglichkeit von Marktschwankungen, sowie dem hohen Differenzierungsgrad des Produkts „Quartier“.⁷²⁶

4.2.1.2.4 Analyse staatlicher Institutionen

Die explizite Analyse der Kommune als staatliche Institution ist v.a. aufgrund der weit reichenden Einflussmöglichkeiten auf die Quartiersentwicklung sinnvoll.⁷²⁷ So gehören Verfahrensprobleme, bspw. durch Planungsprozesse oder Veränderungen der politischen Machtverhältnisse, zu den maßgeblichen Risiken der Quartiersentwicklung.⁷²⁸

Das Ziel der Analyse staatlicher Institutionen ist es, vor dem Hintergrund der unterliegenden konstitutiven Merkmale und Bedürfnisstrukturen einen Eindruck über die Leistungsfähigkeit der kommunalen Politik und Verwaltung zu gewinnen.⁷²⁹ Dabei haben sich über die Zeit verschiedene Untersuchungs- und Erklärungsansätze entwickelt⁷³⁰, welche sich unter dem Begriff des „New Public Management“ zusammenfassen lassen.⁷³¹ Als ein zentraler, vorwiegend normativ formulierter Ansatz hat sich dabei das Prinzip der „good governance“ im Sinne einer „guten Staatsführung“ herausgestellt. Basierend auf den zuvor erkannten Principal-Agent-Problemen der Public Choice-Theorie⁷³² handelt es sich dabei um „ein Prinzip einer privatwirtschaftlich orientierten Staatsführung im Kontext des New Public Managements“⁷³³.

Wobei die Untersuchung einer „good governance“ bislang vorwiegend auf nationaler Ebene stattfand, erfolgt zunehmend auch eine Anwendung im Zusammenhang der Performance-messung kommunaler Körperschaften.⁷³⁴ Dabei handelt es um ein „ganzheitliches Modell

⁷²⁶ Vgl. Jessen (2000), S. 20.

⁷²⁷ Neville/Mengüç (2006), S. 383 halten dabei fest, dass Stakeholder mit institutionalisierter Macht, wie es bspw. bei staatlichen Institutionen der Fall ist, den meisten Einfluss auf Unternehmen haben und daher als Stakeholder eine hohe Priorität erhalten. Vgl. auch Harvey/Schaefer (2001), S. 243-260.

⁷²⁸ Vgl. Schelte (1999), S. 41-43; Köster (2006), S. 194.

⁷²⁹ Der Fokus der Analyse ist dabei selbstverständlich auch von der Projektkonstellation abhängig. Dennoch scheint auch im Falle einer vorwiegend öffentlich getragenen Quartiersentwicklung die Untersuchung der Leistungsfähigkeit der projektexternen kommunalen Politik und Verwaltung hilfreich.

⁷³⁰ Für einen historischen Überblick vgl. Wollmann (2004), S. 21-27.

⁷³¹ Zu einer Einführung in die Historie, Entwicklung und Grundsätze des New Public Management vgl. v.a. Kegelmann (2007) sowie Schedler/Proeller (2006).

⁷³² Vgl. Prasad/Tisdell (2006), S. 41.

⁷³³ Benz (2004), S. 18f. Ursprünglich wurde das Prinzip des „good governance“ von der Weltbank zur Bemessung der Regierungs- und Führungsqualität innerhalb des Transformationsprozesses von Schwellen- und Entwicklungsländern angewendet. Vgl. Rhodes (1997), S. 49-56; Fuster (1998), S. 7.

⁷³⁴ Vgl. Pook/Tebbe (2002), S. 20; Hill/Klages (2000), S. 8. Vgl. außerdem Hill (2005), sowie Damkowski/Rösener (2004).

zur Beurteilung der Qualität der [Lokal-]Regierung und Steuerung [=Verwaltung].⁷³⁵ Folgende Fragen rücken mit Bezug auf die Quartiersentwicklung in das Blickfeld:

- *Partizipation*: Verfolgt die Kommune innerhalb von Planungsprozessen Ansätze einer partizipativen Entscheidungsfindung? Werden dabei entsprechende Ergebnisse in Maßnahmen integriert?
- *Transparenz*: Ist die Kommune transparent organisiert, sodass Stellen und Zugehörigkeiten identifizierbar sind? Sind Prozesse und Entscheidungen der kommunalen Institutionen, deren Kalkül sowie entsprechende Entscheidungsgründe ersichtlich und verständlich? Wird diese Transparenz unterstützt durch eine fortwährende Kommunikation und Information durch die kommunale Politik und Verwaltung?
- *Verantwortung gegenüber allen gesellschaftlichen Gruppen*: Nimmt sich die Kommune den Belangen verschiedener gesellschaftlicher Gruppierungen an oder bleiben einzelne Gruppen außen vor?
- *Konsensorientierung*: Versteht sich die Kommune als loyaler Mediator, der zwischen potenziell kollidierenden Interessen vermittelt und zum Ausgleich verhilft?
- *Gerechtigkeit und Integration*: Verhält sich die Kommune gegenüber sämtlichen Stakeholdergruppen gleichmäßig oder finden Bevorzugungen einzelner Gruppen oder Institutionen statt, bspw. zugunsten präferierter Projekte bzw. Quartiere?
- *Effektivität und Effizienz*: Ist die Kommune wirtschaftlich organisiert und erfolgt ein effizienter Ressourceneinsatz? Sind Prozesse lösungs- und effizienzorientiert? Sind kommunale Maßnahmen wirksam und an ihrem Erfolg erkennbar? Können dadurch Verhandlungs- und Genehmigungsprozesse zeitnah durchlaufen werden?
- *Rechenschaftslegung („Accountability“)*: Beziehen die Kommune und die Akteure über ihr Handeln und Entscheiden Stellung? Nehmen sie sich der kommunalen Herausforderungen und Missstände an?⁷³⁶

⁷³⁵ Pook/Tebbe (2002), S. 20.

⁷³⁶ Es existiert keine einheitliche Definition der Parameter des „good governance“ auf kommunaler Ebene, jedoch stellen diese die in der Literatur regelmäßig diskutierten dar. vgl. Dazu exemplarisch Fuster (1998), S. 7; Wewer (1997), S. 479; Dietz (2006), S. 4f.; Wisniewski/Seward (2004), S. 222; Pook/Tebbe (2002), S. 20; Pröhl/Wegener (2002), S. 11; Kooiman (2002), S. 73; Pröhl (2002), S. 16-20; Klenk/Nullmeier (2003), S. 11; Theys (2002), S. 223; König (2001), S. 620f.

Der Analysegrad kann dabei flexibel bestimmt werden. So besteht die Möglichkeit, über Kennzahlen eine entsprechende quantitative Performance Analyse vorzunehmen, also auch weitestgehend qualitative Aussagen quantitativ zu unterlegen.⁷³⁷

4.2.1.2.5 Analyse weiterer Stakeholder

Als weitere Stakeholdergruppen sollten innerhalb dieser institutionenspezifischen Umweltanalyse einerseits Medien und andererseits Interessengruppen als Aktivierungen der breiten Öffentlichkeit berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Medien lassen sich allgemein die Presse, Hörfunk und Fernsehen als Massenmedien definieren.⁷³⁸ Diese übernehmen innerhalb der Gesellschaft drei zentrale Funktionen, welche auch die Relevanz innerhalb der Quartiersentwicklung begründen: Einerseits haben Medien eine *Informationsfunktion*. Die Empfänger der Medien sollen dadurch in der Lage sein, das aktuelle wirtschaftliche, soziale und politische Geschehen zu verfolgen. Außerdem bilden Medien die Basis einer demokratischen *Gestaltungsfunktion*, da sie den Empfänger über die Informationen hinaus in die Lage versetzen, sich eine Meinung über verschiedene Alternativen zu bilden und somit aktiv am täglichen Geschehen teilzunehmen. Dabei besitzen sie jedoch je nach Informationsdarstellung über tief greifende Möglichkeiten der Meinungsbildung, weshalb sie auch oft im Spannungsfeld gegensätzlicher Interessen stehen. Zuletzt können Medien jedoch auch *Kontrolle und Kritik* an politischen, sozialen und wirtschaftlichen Entscheidungen ausüben. Dabei unterstützen sie vor allem die oppositionelle Rolle.⁷³⁹

Aufgrund dieser gehobenen Rollen sollten entsprechende Medien aus Sicht der Quartiersentwicklung identifiziert und differenziert berücksichtigt werden.⁷⁴⁰ Dabei handelt es sich zum einen insbesondere um Printmedien, wobei hier zwischen Fachveröffentlichungen und der allgemeinen Presse zu unterscheiden ist. Ziel ist es, Wege zu identifizieren, die eine stetige und zielgerichtete Kommunikation gegenüber verschiedenen Stakeholdern zulassen und somit positiv zur Meinungs- und darüber Imagebildung in der Öffentlichkeit beitragen.⁷⁴¹

Die fachliche Kommunikation über die Fachpresse, aber auch über Vorträge oder Unterneh-

⁷³⁷ Vgl. Korte (2004), S. 123-137; Reichard (2004), S. 341-356. Zur grafischen Darstellung kann ebenfalls ein Stärken-Schwächen-Profil aus Abbildung 19 weiter oben herangezogen werden.

⁷³⁸ Vgl. hierzu Jarren/Donges/Weßler (1996), S. 16-18.

⁷³⁹ Vgl. zu diesen Funktionen vor allem Meyn/Chill (2004), S. 23-29.

⁷⁴⁰ Aufgrund der gehobenen Stellung spricht Karmasin bspw. auch von „öffentlich exponierten bzw. quasi-öffentlichen Organisationen“. Vgl. Karmasin (2007), S. 71.

⁷⁴¹ Vgl. Pätz/Soehlke (2001), S. 62.

menspräsentationen stellen ebenfalls geeignete Handlungsfelder dar.⁷⁴² Ein zunehmend frequentiertes Medium der öffentlichen Meinungsbildung und des Meinungsausdrucks stellt dabei das Internet dar. Durch die weite Verbreitung von Internetforen und Weblogs entstehen somit zahlreiche Plattformen der Information und Interaktion, welche aus Sicht des Quartiersentwicklers ein hohes Kommunikationspotenzial darstellen.⁷⁴³

Abschließend sollten gegenwärtige und potenzielle Interessengruppen in der Umweltanalyse eruiert werden. Dabei handelt es sich generell um Bewohner, welche innerhalb einer losen oder auch institutionalisierten Zusammenkunft ein gemeinsames Ziel verfolgen und dafür öffentlich aktiv werden.⁷⁴⁴ In Bezug auf Stadtquartiere ist die Untersuchung und Antizipation gegenwärtiger und potenzieller Interessengruppen aufgrund ihres weit reichenden Eingriffspotenzials zu untersuchen. Letzteres reicht von Kenntnis- und Stellungnahmen über die Vertretung der Interessen durch Politiker und Parteien bis zur Initiierung von Bürgerbegehren. Dabei kann die Quartiersentwicklung vor allem aufgrund des Eingriffs in das Umfeld der Nachbarschaft und weiterer städtischer Anwohner zu umfangreichem Widerstand führen, der sowohl den zeitlichen Verlauf als auch die inhaltliche Ausgestaltung der Quartiersentwicklung massiv einschränken kann.⁷⁴⁵

4.2.2 Unternehmensanalyse

Während die Umweltanalyse verschiedene markt- und institutionenspezifische Konstellationen untersucht, geht es in der Unternehmensanalyse grundsätzlich um die Identifikation interner Erfolgspotenziale der strategischen Quartiersentwicklung. Hierbei wird die interne Ressourcenbasis erhoben sowie Stärken und Schwächen identifiziert, die wiederum die Basis wertvoller Kompetenzen bilden. Wobei in der Regel nur das Unternehmen und dessen Prozesse analysiert werden, scheint bei der strategischen Entwicklung des Stadtquartiers analog zur Umweltanalyse eine Differenzierung zwischen der Institution „Unternehmen“ und dessen Ressourcen einerseits und dem „Stadtquartier“ als Produkt bzw. Resultat andererseits

⁷⁴² Vgl. Peitsch (2005), S. 173-175 zu Medien in der Regionalentwicklung. Vgl. Karmasin (2007), S. 71-88 zur Medienkommunikation innerhalb des Stakeholder Management. Vgl. Schütz/Feldmann (2008), S. 863 in Bezug auf Medien als Stakeholder und Kommunikationsmedium der Quartiersentwicklung.

⁷⁴³ Zur steigenden Relevanz dieser Medien vgl. bspw. Trümper (2008), S. 58-62 sowie Eck (2007).

⁷⁴⁴ Nach von Alemann (1985), S. 6 existieren verschiedene Handlungsfelder und Politikbereiche, in welchen sich Interessengruppen aktivieren. Dabei wird zwischen organisierten Interessen im wirtschaftlichen Bereich, im sozialen Bereich, im Bereich Freizeit und Erholung, im Bereich Religion, Kultur und Wissenschaft, sowie in gesellschaftspolitischen Querbereichen differenziert.

⁷⁴⁵ Vgl. Peitsch (2005), S. 171-173.

sinnvoll. Daher wird zunächst auf die Institution Unternehmen und danach auf das Quartier und dessen Potenziale eingegangen.

4.2.2.1 *Unternehmensspezifische Analyse*

4.2.2.1.1 *Identifikation von Leistungspotenzialen*

Bei der unternehmensspezifischen Analyse stehen die internen Ressourcen bzw. möglichen Kernkompetenzen im Fokus. Ziel gilt es, „festzustellen, was die Unternehmung aufgrund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen, sowie ihrer Kernkompetenzen und unter Berücksichtigung der stärksten Konkurrenten in den sie interessierenden Marktsegmenten tun kann.“⁷⁴⁶ Dabei unterliegt ihr sowohl eine gegenwartsbezogene als auch eine zukunfts- und damit handlungsorientierte Sichtweise.

Zur Differenzierung entsprechender Betrachtungsparameter existieren verschiedene Ansätze, die zumeist von der Art des zu untersuchenden Unternehmens abhängig sind. Die meisten Autoren differenzieren dabei nach verschiedenen unternehmerischen Funktionen und passen diese entsprechend auf den Untersuchungskontext an. In Bezug auf Quartiersentwicklungsunternehmen ergeben sich dabei folgende unternehmerische Analysebereiche, die mittelbar und unmittelbar Einfluss die Quartiersentwicklung haben⁷⁴⁷:

- Allgemeine Unternehmenssituation des Quartiersentwicklers,
- Kapitalstruktur und Finanzierung,
- Marketing und Kommunikation,
- Forschung und Entwicklung i.S.v. Planungskompetenz von Quartieren,
- Produktion i.S.v. Umsetzungskompetenz von Quartieren,
- Personalqualität,
- Führungsqualität und Organisation,
- Innovations- und Synergiepotenziale.

⁷⁴⁶ Hinterhuber (2004), S. 119f.

⁷⁴⁷ Isenhöfer (2008), S. 533 unternimmt dabei in Bezug auf Projektentwicklungsunternehmen eine Differenzierung zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen, was jedoch die Gefahr einer zu generellen Analyse birgt. Bone-Winkel (2004), S. 156 nennt bspw. spezifische Kennzahlen von Kapitalanlagegesellschaften. Schäfers (1997), S.108f. und Brade (1998), S. 115f. unterscheiden finanz- und leistungswirtschaftliche, physische, personelle und infrastrukturelle Ressourcenpotenziale. Vgl. zur folgenden Auflistung v.a. Welge/Al-Laham (2001), S. 286; Thommen (2002), S. 125-129; Pümpin/Geilinger (1988), S. 58f.; Isenhöfer (2008), S. 533; Bone-Winkel (1994), S. 156

4.2.2.1.2 *Stärken-Schwächen-Analyse des Quartiersentwicklers*

Um einen Bewertungsmaßstab zu generieren, wird in der Regel ein konkurrierendes Quartiersentwicklungsunternehmen oder alternativ ein Branchendurchschnitt als relativer Bewertungsmaßstab herangezogen.⁷⁴⁸ Dabei sollten entsprechende Abweichungen sowohl auf die Gefahr und Möglichkeiten einer Nachahmung (im Falle eines relativen Vorteils) als auch auf deren Begründung und Möglichkeiten der Behebung (im Falle eines relativen Nachteils) untersucht werden. Als Methode kann hierbei wiederum, wie vorher in Abbildung 19 dargestellt, ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt werden, wobei die jeweiligen Parameter unter Berücksichtigung der genannten Kategorien auf den Unternehmenskontext angepasst und möglicherweise auch entsprechende Unterkriterien definiert werden müssen.⁷⁴⁹

Zum Ausgleich unternehmerischer Schwachstellen besteht neben der Möglichkeit eines internen Kompetenzaufbaus grundsätzlich auch die Option, entsprechende Leistungsbereiche unternehmensextern einzukaufen.⁷⁵⁰ Bedeutend dabei sind jedoch einerseits die Konstellation der unternehmerischen Zusammenarbeit auf der Projektebene sowie die Definition der Honorarstrukturen.⁷⁵¹ Andererseits gilt es dabei stets zu Berücksichtigen, dass dabei manche Kompetenzen nur sehr eingeschränkt extern bezogen werden können und derlei Kompetenzen unweigerlich im Unternehmen aufgebaut werden müssen.

4.2.2.2 *Quartiersspezifische Analyse*

In der Untersuchung quartiersspezifischer Aspekte unterscheidet JUCHELKA zur Differenzierung verschiedener Merkmale von Stadtquartieren zwischen endogenen und exogenen Faktoren eines Standortes. Endogene Faktoren beschreiben dabei die „bereits vorhandenen räumlichen bzw. raumwirksamen Potenziale“, exogene Faktoren hingegen die „hinzufügbaren und damit generierbaren Potenziale.“⁷⁵² Eine entsprechende Unterscheidung wird auch in dieser Arbeit vorgenommen, wobei im Gegensatz zur bestandsorientierten Analyse Juchelkas der Umstand der Entwicklung neuer Stadtquartiere impliziert, dass endogene Faktoren als Merkmale des Entwicklungsareals bereits bestehen und somit Bestandteil einer

⁷⁴⁸ Vgl. zur Notwendigkeit eine branchenspezifischen Referenzgröße auch Schäfers (1997), S. 107

⁷⁴⁹ Vgl. Hinterhuber (2004), S. 119-125; Welge/Al-Laham (2001), S. 286; Thommen (2002), S. 125-129; Pümpin/Geilinger (1988), S. 58f. Für entsprechende Kriterien bei Entwicklungsunternehmen vgl. v.a. Isenhöfer (2008), S. 533 und Bone-Winkel (1994), S. 156.

⁷⁵⁰ Im betriebswirtschaftlichen Kontext spricht man dabeo von sog. „Make-or-buy-Entscheidungen“. Vgl. hierzu generell Jäger/Wolke (2008).

⁷⁵¹ Vgl. Bone-Winkel/Fischer (2008), S. 571-574.

⁷⁵² Vgl. Juchelka (2005), S. 75.

Quartiersanalyse sind, exogene Faktoren wiederum in der Regel noch herzustellende Qualitäten des Quartiers darstellen und somit Inhalte strategischer Alternativen bilden. Auch wenn der Vollständigkeit halber im Folgenden sowohl endogene als auch exogene Potenziale betrachtet werden, sei diese wichtige Bedingung berücksichtigt und schlägt sich auch entsprechend in den Fallstudien nieder.

4.2.2.2.1 Analyse endogener Quartierspotenziale

Endogene Faktoren resultieren insbesondere aus den Eigenschaften des Grundstücks und der unmittelbaren Umgebung und beinhalten bereits entscheidende Entwicklungspotenziale, welche es im Rahmen einer spezifischen Analyse zu identifizieren gilt.⁷⁵³

Grundstücksanalyse

Die Grundstücksanalyse kann auch mit der städtebaulichen Bestandsaufnahme der Stadtplanung verglichen werden. Darunter versteht man zunächst „die Erfassung und kartografische, statistische oder beschreibende Darstellung der konkreten Umweltverhältnisse.“⁷⁵⁴

- *Größe/Form/Zuschnitt/Ausrichtung*: Diese bilden die wesentlichen physischen Grundstücksparameter des Areals.
- *Topografie (Geländeverhältnisse) und Umweltfaktoren (Qualitäten und Restriktionen in den Bereichen Flora, Fauna, Klima, Wasser, Boden und Luft)*: Ferner ist die Topografie des Grundstücks ein wesentlicher Ausgangspunkt weiterer Überlegungen, da sie einen maßgeblichen Einfluss auf die potenzielle Flächennutzung, die räumliche Gliederung, die Bebaubarkeit oder die mögliche Erschließung des Grundstücks haben kann. Sie bildet die Basis sämtlicher städtebaulicher Überlegungen. Darunter fallen auch die Beschaffenheit, Tragfähigkeit und damit bauliche Verfügbarkeit des Bodens.⁷⁵⁵ Weitere topografische Aspekte betreffen mögliche natürliche Grenzen (z.B. Gewässer⁷⁵⁶), die Vegetation und klimatische Umstände (Sonneneinstrahlung, etc.).⁷⁵⁷
- *Baubestand des Areals*: Neben diesen natürlichen Gegenebenheiten liegt eine Besonderheit von Brachflächen oftmals in vorhandenem Baubestand, welcher ebenfalls innerhalb

⁷⁵³ Handlbauer (2000), S.127 beschreibt diese als standortspezifische Ressourcen, die durch Identifikation und entsprechende Anwendung zu Kernkompetenzen ausgebaut werden können.

⁷⁵⁴ Albers (1996), S. 69.

⁷⁵⁵ Ein weiteres Problem könnte die Kontamination des Baugrundes sein. Vgl. Holst et al. (1998), S. 18-30; Schelte (1999), S. 141-142; Koll-Schretzenmayr (2000), S. 30.

⁷⁵⁶ Diese können die Standortqualität sowohl verbessern als auch hinderlich für die Entwicklung sein, da natürliche Barrieren entstehen, die es zu integrieren gilt. Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 104.

⁷⁵⁷ Vgl. Prinz (1993a), S. 13-24.

der Grundstücksanalyse erhoben werden sollte. Dabei stellt sich vor allem die Frage einer Integration in das zukünftige Quartierskonzept, bspw. durch ein Redevelopment, was potenziell verschiedene, exogene Qualitäten bildet.⁷⁵⁸

Analyse des Mikrostandorts

Ferner spielt in der Grundlagenermittlung die unmittelbar umgebende Stadt eine entscheidende Rolle für das spätere Konzept. „Die erheblichen Wechselwirkungen machen es erforderlich, angrenzende Liegenschaften in die Betrachtung mit einzubeziehen.“⁷⁵⁹

- *Umgang mit Umgebungsqualitäten:* Die umgebene Baustruktur bildet den übergeordneten räumlichen Rahmen einer städtebaulichen Entwicklungsstrategie und gibt bspw. Aufschluss über die grundsätzliche Orientierung des städtebaulichen Entwurfes. So sollten vorteilhafte Bereiche wie möglicherweise die benachbarte Altstadt durch das spätere Konzept hervorgehoben und Wege aufgenommen oder auch, bspw. im Falle industrieller Anlagen, klar abgegrenzt werden.⁷⁶⁰
- *Anbindung an das übergeordnete infrastrukturelle und verkehrliche Netz:* Daneben existieren weitere, explizite Umfeldbedingungen, die in der Analyse endogener Umweltfaktoren Berücksichtigung finden. Dazu gehören erste Informationen hinsichtlich der technischen Infrastruktur des Standortes und die mögliche Notwendigkeit eines Ausbaus. In diesem Zusammenhang sollte auch die Verkehrssituation und Auslastung der Infrastruktur am Mikrostandort thematisiert werden. Einerseits ist die Auslastung der Infrastruktur des MIV zu bewerten, da die Quartiersentwicklung stellenweise zu einem signifikanten Ansteigen des Verkehrsaufkommens führen kann. Andererseits sollten gemäß der Quartiersdefinition der Status quo und Möglichkeiten eines potenziellen Ausbaus des ÖPNV untersucht werden.⁷⁶¹

⁷⁵⁸ Vgl. Jessen (1999), S. 9 und ausführlicher Bone-Winkel (2005b), S. 68-70. Ein qualitativ minderwertiger und ggf. nicht nutzungsfähiger Baubestand kann wiederum ein Hemmnis darstellen. Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 106-110.

⁷⁵⁹ Beckmann/Tintemann (2004), S. 551.

⁷⁶⁰ Dabei können entsprechende Aspekte, bspw. die Lage direkt am Wasser wie im Falle einiger Hafenentwicklungen, bereits einen maßgeblichen Erfolgsfaktor darstellen. Diese Entwicklungen haben dadurch einen „Emblem-Charakter“ für die gesamte Stadt. Vgl. Tölle (2005), S. 72 und S. 328.

⁷⁶¹ Vgl. hierzu Prinz (1993a), S. 25-35.

4.2.2.2 Analyse exogener Quartierspotenziale

Im Gegensatz zu endogenen Faktoren als Status quo bilden exogene Faktoren diejenigen, die in ihrer Realisierung letztendlich zu einem neuen Stadtquartier führen und damit ein Quartier im Sinne der genannten Definition als Ergebnis haben. Dazu werden im Folgenden verschiedene Dimensionen und darin enthaltene Faktoren hergeleitet, die das Quartier als Mikrostandort ausprägen. Diese lehnen sich dabei zwar an die Standortfaktoren weiter oben bereits zitierter Standortanalysen an.

Konzeptionelle Faktoren

Konzeptionelle Faktoren adressieren vor allem Merkmale der städtebaulichen Strukturen und ihrer Anordnung im Quartier. Im Einzelnen sind dies:

- *Einfügung in die umgebende Stadtstruktur:* Das städtebauliche Konzept muss Bezüge zur umliegenden Stadt herstellen. Dazu sollten Straßenzüge aufgenommen und Wegbeziehungen fortgesetzt werden sowie Sichtachsen erweitert und demnach auch soziale Bezüge aufgegriffen werden, um eine Anlehnung und eine homogene Eingliederung in die vorhandene Stadt- und Baustruktur zu sichern.⁷⁶²
- *Flexible und robuste städtebauliche Strukturen:* Das städtebauliche Konzept sollte flexibel auf sich verändernde Markt- und Nachfrageveränderungen am Mikrostandort reagieren können. Dabei sollte es jedoch gleichzeitig so robust sein, dass das „räumliche Grundgerüst“⁷⁶³ und die räumlichen Qualitäten des Entwurfes nicht durch entsprechende Anpassungen infrage gestellt werden.⁷⁶⁴
- *Differenzierung des Raums:* Das städtebauliche Konzept sollte eine klare Ablesbarkeit von öffentlichem, halböffentlichem und privatem Raum zulassen. Nur so kann die Möglichkeit einer territorialen Aneignung und Verfügung sowie Orientierung und Sicherheit aller Nutzer als Grundlagen urbanen Lebens hergestellt werden.⁷⁶⁵
- *Maßstäblichkeit und Proportion:* Der städtebauliche Entwurf sollte sich an der allgemein anerkannten Maßstäblichkeit und Proportionalität orientieren, massive Maßstabs-

⁷⁶² Vgl. Lassnig/Rilke (2005), S. 35, sowie 38-40, Christiaan/Neppl (2008), S. 19.

⁷⁶³ Vgl. Lassnig/Rilke (2005), S. 34.

⁷⁶⁴ Vgl. Schmals (2005), S. 47f.; Curdes (1996), S. 241; Spiegel (1990), S. 56. Dafür eignet sich insbesondere die Blockstruktur. Vgl. Jessen (1999), S. 14.

⁷⁶⁵ Vgl. Pätz/Soehlke (2001), S. 57-63; Schmals (2005), S. 75; Feldtkeller (1995), S. 57-76; vgl. Curdes (1996), S. 175 zur Kritik an einer fehlenden Differenzierung.

veränderungen hingegen vermeiden. Straßenraum, Straßenführung und Baustrukturen sollten sich an den gängigen Ordnungsprinzipien ausrichten.⁷⁶⁶

- *Angemessene bauliche und nutzungsspezifische Dichte:* Die Dichte sollte sich an innerstädtischen Bereichen orientieren. Hier ist insbesondere in nutzungsintensiven Bereichen (z.B. zentraler Platz, ÖPNV-Haltepunkte) eine entsprechende Entzerrung der Nutzungsdichte zu berücksichtigen, um Crowdingpotenziale auszuschließen.⁷⁶⁷
- *Angemessen große und hochwertige Grün- und Freiflächen:* Die Qualität des öffentlichen Raumes ist zentraler Bestandteil und Qualität des städtebaulichen Entwurfes, welche „die Aufenthaltsfunktion des Freiraums stärken und so die Anwesenheit von Menschen erhöhen“⁷⁶⁸ kann. Entsprechend gestaltete Flächen sollten Sicherheit gewährleisten sowie zum Identifikations-, Kohäsions- und Integrationsort verschiedener sozialer Gruppierungen werden.⁷⁶⁹
- *Funktionalität des städtebaulichen Konzepts:* Generell sollte das städtebauliche Konzept funktional gestaltet sein. Dabei sollten Aspekte wie die Straßengeometrie, der Parzellierungsgrad, das Nebeneinander von Alt und Neu sowie der Charakter und die Vernetzung der Freiräume entsprechend passender Wegebeziehungen berücksichtigt und in die vorhandene Stadt integriert werden.⁷⁷⁰

Nutzungsfaktoren

Nutzungsfaktoren sind selbstverständlich durch konzeptionelle Faktoren bedingt, resultieren jedoch indirekt aus der Nutzung des Quartiers. Dazu gehören:

- *Passender und marktgerechter Nutzungsmix:* Zur Stillung verschiedener Nutzerbedürfnisse ist ein Nutzungsmix, welcher eine hohe Bandbreite potenzieller Nutzungen zulässt

⁷⁶⁶ Vgl. Albers (1996), S. 22; Schelte (1999), S. 160-166; Curdes (1996), S. 130f.

⁷⁶⁷ Vgl. Schmals (2005), S. 63; Lassnig/Rilke (2005), S. 38-40; Jessen (2000), S. 49; Juchelka (2006), S. 166. Hierbei können insbesondere Wasserflächen als „Mittel zur Distanzbildung und Spiegelung“ ein bedeutendes Element der Entzerrung von Dichte darstellen. Vgl. Curdes (1996), S. 224.

⁷⁶⁸ Kose/Licka (1994), S. 16.

⁷⁶⁹ Vgl. Albers (1996), S. 22; Pätz/Soehlke (2001), S. 72; Thomes (2005), S. 28; Tölle (2005), S. 67; Juchelka (2006), S. 166. Kose/Licka (1994), S. 15 nennen dabei auch einige Gestaltungselemente im Detail. „Anzahl und Lage von Eingängen und Abstellräumen, die Anzahl der Wohnungen im Erdgeschoß, Form und Gestaltung der Fassaden, Straßenbepflanzung und Möblierung beeinflussen die ‚soziale‘ Sicherheit im Freiraum. Ähnliches gilt für Grünflächen: wie viele Eingänge gibt es, wie sind die Verbindungsrouten durch den Park angeordnet und gestaltet, gibt es eine Verbindung zum übergeordneten Wegenetz, welche Bepflanzung ist vorhanden usw.“

⁷⁷⁰ Vgl. Feldtkeller (2001b), S. 36; Thomes (2005), S. 28. Breuer (2003), S. 12 spricht gar von der Notwendigkeit einer „strategischen Betrachtung des öffentlichen Raumes“.

und darüber hinaus das Angebot der Gesamtstadt ergänzt, unabdingbar. Außerdem sollte das Nutzungsangebot die Angebots- und Nachfragesituation des lokalen Marktes und dessen Absorptionsfähigkeit berücksichtigen.⁷⁷¹

- *Berücksichtigung des Genius Loci:* In vielen Fällen prägt die Historie maßgeblich die gegenwärtige Wahrnehmung des Areals in der Öffentlichkeit und bietet über universelle Eigenschaften, auch Genius Loci genannt, eine bedeutende Basis des Identitätsaufbaus. „Die Kunst der Planung wird noch mehr als bisher in der Aufdeckung und Entfaltung des ‚Genius Loci‘ [...] [liegen], d.h. in dem Herausarbeiten der besonderen ‚Begabung‘ eines Ortes und der Nutzbarmachung synergetischer Wirkungen durch die richtige Vernetzung von Orten und Einrichtungen.“⁷⁷²
- *Differenzierung der Nutzungen:* Eine entsprechende Differenzierung im Quartier definiert nutzungsspezifische Schwerpunkte, geprägt durch Nutzungsanordnungen, höhere Bau- und Nutzungsdichten, Verkehrsknoten sowie übergeordnete Plätze und führt somit zu einer Hierarchisierung des öffentlichen Raumes, welcher Orientierung zulässt und städtische Vielfalt erzeugt.⁷⁷³
- *Priorisierung des Verkehrs:* Da dem fußläufigen Verkehr eine zentrale Rolle in der Schaffung von Urbanität zukommt, er jedoch im Gegensatz zu anderen Verkehrsarten eine unterlegene Rolle spielt, ist der fußläufige Verkehr entsprechend räumlich zu priorisieren.⁷⁷⁴ Dies beinhaltet (verkehrs-)sichere Fußwege, einen qualitativ hochwertigen ÖPNV-Anschluss sowie entsprechende Lösungen für den fahrenden, wie auch v.a. den ruhenden motorisierten Individualverkehr.⁷⁷⁵
- *Umfassende und nachfragegerechte soziale Infrastruktur:* Die soziale Infrastruktur stellt ein unmittelbares Bedürfnis vieler Quartiersnutzer dar, weshalb eine entsprechend umfangreiche und nutzeradäquate Ausstattung eine notwendige Quartiersbedingung ist. Da

⁷⁷¹ Vgl. Breuer/Müller/Wiegandt (2006), S. 56; Jessen (1999), S. 27; Lassnig/Rilke (2005), S. 34 und S. 39; Schelte (1999), S. 131 und S. 170. Dazu gehören vor allem auch kulturelle Nutzungen. Vgl. Bradtke/Löwer (1999), S. 318f. Eine Nutzung innerhalb eines Baublocks ist dabei zwar möglich, jedoch oft mit konstruktiven und wirtschaftlichen Nachteilen verbunden. Vgl. zu dieser Diskussion u.a. Schwanke (2005), 175f.; Jessen (1999), S. 23; Schelte (1999), S. 134.

⁷⁷² Sieverts (1990b), S. 8. Vgl. auch Jessen (1999), S. 9. Mikunda (2005), S. 139 spricht im Zusammenhang mit Quartieren auch von „Spuren der Vergangenheit.“ Zum Genius Loci vgl. v.a. von Bone-Winkel/Orthmann/Schleich (2008), S. 120f.

⁷⁷³ Vgl. Koll-Schretzenmayr (2000), S. 12; Jessen (2000), S. 49.

⁷⁷⁴ Nach Schneider (1990), S. 22 ist die „Unterordnung des stadtverkehrs unter die Bedürfnisse der Fußgänger“ [...] ein entscheidendes Merkmal zur Schaffung von Urbanität.

⁷⁷⁵ Vgl. BBR (2007b), S. 5; Benevolo (2000), S. 1058; Zeiss (1993), S. 7; Sennett/Kaiser (2004), S. 28; Pätz/Soehlke (2001), S. 72 und S. 76; Jessen (1999), S. 16.

die soziale Infrastruktur darüber hinaus oftmals ein wichtiger Identitätsstifter ist, sollten entsprechende Einrichtungen zentral erreichbar sein.⁷⁷⁶

- *Pflege und Bespielung des Außenraums (permanent oder temporär, Veranstaltungsmanagement, Informationsdienst, Fahrdienst)*: Abschließend sollten sämtliche öffentlichen Räume gepflegt werden und durch verschiedene Angebote, Services und Veranstaltungen genutzt werden, um die Stadt und städtisches Leben erlebbar zu machen und positive Assoziationen mit dem Quartier aufzubauen. „Urbanität braucht heute meist besondere Anlässe, um sich entfalten zu können!“⁷⁷⁷

Faktoren der Wahrnehmung und des Empfindens

Neben den weitestgehend rationalen Nutzungsfaktoren prägen darüber hinaus Wahrnehmungen und Empfindungen, oftmals auch mit dem Begriff der „weichen Standortfaktoren“ beschrieben, die Bewertung des neuen Stadtquartiers.⁷⁷⁸ Dabei sind vor allem folgende exogene Quartiersfaktoren zu berücksichtigen:

- *Lebendigkeit, Möglichkeit der Begegnungen und Solidarität im öffentlichen Raum*: Begegnungen, Lebendigkeit und Solidarität im öffentlichen Raum werden häufig auch als Grundlagen für Urbanität im Quartier identifiziert und werden daher auch oftmals als Kriterien eines „echten bzw. guten städtischen Raums“⁷⁷⁹ formuliert. Sie bilden die Basis jedweder sozialer Kommunikation und somit die notwendige Grundlage einer positiven Quartierswahrnehmung.⁷⁸⁰
- *Sicherheit, Einprägsamkeit über räumliche und zeitliche Orientierung*: Neben vormals genannten Kriterien sozialer Interaktion tragen diese Kriterien zu einer positiven Quar-

⁷⁷⁶ Vgl. BBR (2007b), S. 15; Jessen (1999), S. 12.

⁷⁷⁷ Sieverts (1999), S. 37; Vgl. auch Kose/Licka (1994), S. 15; Tölle (2005), S. 349 stellt fest: „Durch Besucherzentren und die kontinuierliche Veranstaltung von kulturellen ‚Events‘ im Gebiet wird das eigentlich in der Projektstartphase noch wenig bekannte und anziehende Areal zu einem attraktiven Ort, an dem scheinbar ‚immer was los‘ ist.“

⁷⁷⁸ Zur Definition und Beispielen weicher Standortfaktoren vgl. umfangreich Grabow/Henckel/Hollbarch-Grömig (1995), S. 91-98.

⁷⁷⁹ Hassenpflug/Tegeder (2004), S. 228.

⁷⁸⁰ Vgl. hierzu v.a. Kose/Licka (1994), S. 16f.; Neumann (2002), S. 27. Hassenpflug/Tegeder (2004), S. 228 adressieren die Qualität von Begegnungen. „Solidarität als Kennzeichen von Urbanität“ definierte 1993 der Deutsche Städtetag. Vgl. Feldtkeller (1995), S. 15.

tierswahrnehmung bei, weil sich über räumliche und zeitliche Selbstbestimmtheit ein Sicherheitsempfinden der Nutzer entwickelt und einstellt.⁷⁸¹

- *Angemessene Wertigkeit (Dimensionen, Ausstattung) und Wohlfühlfaktoren (soziale Distanz, Sicherheit, Raum-, Material-, Farbempfinden):* Von entscheidender Bedeutung für die Nutzung und das Image des Standortes ist eine übergeordnete Wertigkeit des Quartiers als Ganzes. Dabei geht es um eine hohe städtebauliche Qualität der baulichen Formen und der Gestaltung des öffentlichen Raumes und seiner Nutzungsmöglichkeiten.⁷⁸² Dies bricht sich weiterführend in einzelnen Quartiersdetails auf verschiedene Wohlfühlfaktoren herunter. „Die Attraktivität der Umgebung kann durch gute Farb- und Materialanwendung, gute Beleuchtung und stabile Detailausarbeitungen wesentlich erhöht werden.“⁷⁸³ HUSEMANN zählt hierzu ferner die Möglichkeit einer individuellen Kontrolle von sozialer Dichte und Distanz.⁷⁸⁴ Diese hängen wiederum von der empfundenen Sicherheit eines Ortes ab.⁷⁸⁵

Soziale Kriterien

Während vorherige Aspekte vorwiegend auf strukturelle und individuelle Kriterien fokussieren, existieren außerdem einige exogene soziale Faktoren:

- *Image, Adressbildung, Identität (Fremd- und Selbstbild):* Die Bedeutung eines positiven Images und einer entsprechenden Identität der Quartiersnutzer wurde bereits hervorgehoben und gilt auch als wichtiger exogener Erfolgsfaktor innerhalb neuer Quartiersentwicklungen. Dabei kann eine entsprechende Beschreibung und Steuerung des Image- und Identitätsaufbaus, stellenweise auch mit dem Terminus „Placemaking“ beschrie-

⁷⁸¹ Vgl. zur zeitlichen und räumlichen Selbstbestimmtheit Mikunda (2005), S. 38 und S. 70-76; Zu Einprägbarkeit vgl. Lynch (2001), S. 12 und speziell in Bezug auf die schlechte Einprägbarkeit von Jersey City S. 44; Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig (1995), S. 116 bezeichnen diese Faktoren auch als Unique Selling Proposition (USP) eines Quartiers.

⁷⁸² Vgl. Tölle (2005), S. 84; Noller (1994), S. 199; Kose/Licka (1994), S. 15.

⁷⁸³ Kose/Licka (1994), S. 17.

⁷⁸⁴ Vgl. Husemann (2005), S. 11. Diese kann auch als Kontrapunkt zu Lebendigkeit und Gewährleistung der Selbstbestimmtheit angesehen werden, womit vor allem die Interdependenzen zwischen den einzelnen Faktoren offensichtlich werden.

⁷⁸⁵ Vgl. Thomes (2005), S. 30; Lassnig/Rilke (2005), S. 39; Feldtkeller (1995), S. 63.

ben⁷⁸⁶, über die Implementierung von einzelnen Imagekomponenten und entsprechenden Assoziationen sowie deren Messung stattfinden.⁷⁸⁷

- *Qualität/Bekanntheitsgrad der (gewerblichen) Nutzungen/Nutzer*: Ein wichtiger Aspekt der Imagebildung resultiert v.a. im Hinblick auf Büro-, Handels- und Freizeitnutzungen aus der Bekanntheit und Öffentlichkeitswahrnehmung bestimmter Nutzungen, Einrichtungen oder Nutzer, da diese zu Agglomerationspotenzialen und letztendlich zu einer Aufwertung für sämtliche Quartiersnutzer führen kann.⁷⁸⁸
- *Entwicklung und Aufrechterhaltung der Nutzungs- und Nutzervielfalt*: Die Stadt im Allgemeinen und das Quartier im Besonderen leben seit jeher auch von der Vielfalt der Nutzungsoptionen und der Heterogenität der Nutzergruppen. Daher „ist eine Hegemonie einzelner Funktionen respektive Nutzergruppen über einen öffentlichen Raum zu vermeiden“⁷⁸⁹ und die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Heterogenität zentraler Erfolgsfaktor neuer Stadtquartiere.⁷⁹⁰
- *Verträgliche soziale Mischung/ Zusammenhalt*: Gleichzeitig ist ein sozialer Zusammenhalt zwischen den Quartiersnutzern und damit eine ausgeglichene Sozialstruktur, die gegenseitige Assoziationen und homogene Lebenskonzepte beinhaltet, unumgänglich für den nachhaltigen Erfolg des Quartiers und die Absorption unvermeidbarer sozialer Spannungsprozesse.⁷⁹¹ Gestärkt werden kann dieser Zusammenhalt durch die Integration und Mobilisierung verschiedener Nutzer, die Übertragung sozialer Verantwortung und das Angebot gemeinsamer Einrichtungen.⁷⁹²
- *Niedrige Kundenfluktuation (≠ Frequenz)*: Letztendlich wirkt sich auch ein häufiger Nutzerwechsel innerhalb des Quartiers, insbesondere bei permanenten Nutzungen, nega-

⁷⁸⁶ „Placemaking“ kann definiert werden um „die strategische Komponente von Prozessen der raum- bzw. ortsbezogenen Identitätsbildung und die Verwendung von kulturell codierten Ortsattributen in Stadtentwicklungsprozessen zu beschreiben.“ Fürst/Lahner/Zimmermann (2004), S. 11.

⁷⁸⁷ Vgl. Brühl et al. (2005), S. 53; Ratcliffe/Stubbs (1996), S. 502; Tölle (2005), S. 69-72; Grundlage können hierbei die Erkenntnisse der Markenbildung im Konsumgüterbereich bilden. Dabei werden entsprechende Methoden des Aufbaus und der Messung von Identität adressiert, welche sich ebenfalls an bereits genannten mentalen Modellen orientieren und somit eine Übertragbarkeit auf den Quartiershintergrund begünstigt. Vgl. v.a. Esch/Möll (2005), S. 63-66; Meier-Kortwig/Stüwe (2000), S. 190.

⁷⁸⁸ Juchelka (2006), S. 136 zum Fokus auf interorganisationale Netzwerke im unternehmerischen Bereich. Musterd (2003), S. 75 stellt Implikationen für sämtliche Nutzergruppen heraus. Die Vorteilhaftigkeit einzelner Nutzungen wird oft auch durch sog. „Leuchtturm-Projekte“ beschrieben, vgl. Tölle (2005), S. 256; Smyth (1994), S. 21. Diese müssen entgegen der häufig vertretenen Meinung keineswegs großflächige Shopping- oder Entertainment Center sein. Vgl. Pätz/Soehlke (2001), S. 83.

⁷⁸⁹ Breuer (2003), S. 12.

⁷⁹⁰ Vgl. Schmals (2005), S. 47f. und S. 63; Lassnig/Rilke (2005), S. 38-40.

⁷⁹¹ Vgl. Kohlenberg/Uchatius (2007), S. 15-19; Schmals (2005), S. 63.

⁷⁹² Vgl. BBR (2007b), S. 10; Dr. Wolfgang Reiniger bei Kistler et al. (2006); Strohmeier (1983), S. 16.

tiv auf die Identität und das Quartiersimage aus. Daher kann eine niedrige Kundenfluktuation, nicht zu verwechseln mit Passantenfrequenz, vorteilhaft für den Erfolg des Stadtquartiers sein.⁷⁹³

Prozessuale Faktoren

Aufgrund des langen Entwicklungshorizonts von Stadtquartieren resultieren abschließend einige exogene Faktoren aus der Gestaltung des Entwicklungsprozesses:

- *Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung:* Aus prozessualer Perspektive ist aufgrund der langen Entwicklungsdauer insbesondere die Abstimmung zwischen dem städtebaulichen Konzept und einer schlüssigen zeitlichen Umsetzung von hoher Bedeutung. Auf diese Art können frühzeitig nutzungsspezifische Schwerpunkte im neuen Quartier und Grundzüge des städtebaulichen Konzepts gelegt werden. So sollten erste Umsetzungsabschnitte bereits die Qualitäten des Quartiers aufzeigen, um den Gesamteindruck von Beginn an prägen zu können.⁷⁹⁴
- *Entwicklung in Etappen:* In diesem Zusammenhang ist außerdem die Bildung in sich schlüssiger sowie finanziell und organisatorisch koordinierungsfähiger Bauabschnitte von Bedeutung. So kann einerseits eine dem Markt verhältnismäßige, sukzessive Flächenabsorption gewährleistet werden und andererseits frühen Quartiersnutzern ein Fortschrittsempfinden vermittelt werden, welches den Eindruck einer nicht endenden Baustelle verhindert.⁷⁹⁵
- *Angebot von Zwischennutzungen und mögliche Integration vorhandenen Baubestandes:* Möglicherweise vorhandener Baubestand hat potenziell positive Auswirkungen auf den Image- und Identitätsaufbau des Quartiers, da hierdurch einerseits der Genius Loci verstärkt dargestellt wird und somit die Historie des Standortes erlebbar macht. Außerdem bieten Zwischennutzungen eine vergleichsweise günstige und vor allem kurzfristige Ertragsquelle, die das Quartier frühzeitig für die Stadt und verschiedene Nutzer öffnet.⁷⁹⁶
„Mit Zwischennutzungen verschiedenster Art, insbesondere im gastronomischen und

⁷⁹³ Vgl. Brühl et al. (2005), S. 52. Dabei existieren jedoch Ausnahmen, wie bspw. Studentenwohnheime.

⁷⁹⁴ Vgl. Lassnig/Rilke (2005), S. 34.

⁷⁹⁵ Vgl. Schelte (1999), S. 41-43; Tölle (2005), S. 298; Schütz/Feldmann (2008), S. 865.

⁷⁹⁶ Jessen (1999), S. 9.

kulturellen Bereich [...] [wird] das Areal frühzeitig einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht und erste Keime für die angestrebte Urbanität gelegt.“⁷⁹⁷

Die Unternehmensanalyse bildet somit mit der Erhebung der unternehmens- und quartiers-spezifischen Potenziale die Innenperspektive der strategischen Quartiersanalyse. Zentral ist dabei die Definition verschiedener endogener und besonders exogener Quartiersfaktoren. Gemeinsam mit den Erkenntnissen der Umweltanalyse sind so umfassend die Grundlagen zur Ableitung strategischer Optionen geschaffen, in welchen letztendlich beide Perspektiven in einer Synthese zusammengeführt werden. Diese Synthese bildet in Form strategischer Quartiersoptionen Gegenstand des nächsten Schrittes.

4.3 Definition und Ableitung strategischer Entwicklungsoptionen

Bevor jedoch die Ableitung strategischer Optionen auf den Erkenntnissen der Analysephase erfolgt, ist das Strategieverständnis innerhalb der Quartiersentwicklung zu präzisieren, da sich hier gegenüber dem betriebswirtschaftlichen Strategieverständnis stellenweise Unterschiede und Spezifika ergeben, die zunächst zu berücksichtigen sind.

4.3.1 Strategieverständnis der Quartiersentwicklung

Um dieses Strategieverständnis zu präzisieren, werden einige Definitionsmerkmale von Strategien aufgegriffen und auf den Quartierskontext kalibriert.

4.3.1.1 Planungsalternativen als Strategien

Wie bereits in den definitorischen Grundlagen festgestellt wurde, sind Strategien ein konsistentes System von Handlungen und Entscheidungen zur Erreichung eines avisierten Zukunftszustandes. Dieser wird zunächst verbal formuliert und danach in entsprechende Maßnahmen übersetzt. Daher ist für HINTERHUBER Strategie auch „ein Problemfindungs- und Problemlösungspfad in komplexen Situationen, der umso mehr an Bedeutung gewinnt, je komplexer die Probleme und Chancen sind.“⁷⁹⁸ Innerhalb dieses Strategieverständnisses lassen sich starke Parallelen zum städtebaulichen Entwurf feststellen. „Entwerfen heißt [dabei], aus einem verbal formulierten Programm [...], aus dem stadträumlichen und landschaftli-

⁷⁹⁷ Schütz/Feldmann (2008), S. 846. Vgl. auch Schelte (1999), S. 133 und S. 166; Tölle (2005), S. 343.

⁷⁹⁸ Hinterhuber (2004), S. 146.

chen Kontext und den eigenen, inneren Vorstellungen ein räumlich konstruktives Ganzes, eine architektonische Form zu erarbeiten.“⁷⁹⁹ Somit kann in Bezug auf die strategische Quartiersentwicklung der städtebauliche Entwurf als strategischer „Problemlösungspfad“ verstanden werden.⁸⁰⁰

Ferner sind Entwurfstheorie und strategisches Management auch insofern konsistent, als das jeweils die Erarbeitung alternativer Lösungskonzepte vorgeschlagen wird. RITTEL als einer der maßgeblichen Vertreter alternativengetriebener Entwurfsmethodik spricht dabei von einem sich wiederholenden Prozess der Erzeugung und anschließenden Reduzierung von Varietät. Nur durch die systematische Suche nach verschiedenen Lösungsvarianten kann eine Situation umfassend verstanden, bewertet und letztendlich eine Alternative als die vor den definierten Prämissen „Beste“ identifiziert werden.⁸⁰¹ „Erst durch Varianten wird die spezifische Qualität oder Schwäche einer einzelnen Lösung deutlicher und diskutierbar.“⁸⁰² Folglich kann vor dem Hintergrund der Quartiersentwicklung eine Übersetzung der Strategie in einen Planungsentwurf bzw. eine Planungsalternative vorgenommen werden. Alternative Planungsentwürfe stellen dabei die zu vergleichenden bzw. abzuwägenden Problemlösungspfade dar.⁸⁰³

4.3.1.2 Strategien als Szenario

Ferner sollten strategische Entwurfsoptionen wie bereits weiter vorne definiert, eher als fortlaufende Entwicklungsszenarien verstanden werden, denn als konkrete Zielzustände. „Das wichtigste Instrument [...] ist vielleicht die Erstellung von Szenarien, in denen verschiedene mögliche und wahrscheinliche Zukunftsentwicklungen nebeneinandergestellt und miteinander verglichen werden können. Der Zweck von Szenarien ist aber eigentlich nicht die Vor-

⁷⁹⁹ Moest (2005), S. 701.

⁸⁰⁰ Dieses Verständnis einer Planungsalternative ist auch bei Albers (1996), S. 84 erkennbar.

⁸⁰¹ Vgl. Rittel (1970), S. 19. Dabei versteht Rittel die „beste“ Alternative als die im Vergleich zu anderen Alternativen relativ beste. Vgl. Albers (1996), S. 85. Dieses Strategieverständnis negiert jedoch im gleichen Zug die verbreitete Annahme von Normstrategien nach Porter. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 220. Somit wird in diesem Zusammenhang die Strategie vielmehr gemäß der Design School als „Creative Act“ verstanden. „Dabei geht es [in der Herleitung von Entwurfsalternativen] zwar im Grundsatz jeweils um die Anordnung von Elementen im Raum, für die sich unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten anbieten, aber diese räumliche Disposition muss eine Fülle von weitergehenden Überlegungen einbeziehen [...]. Albers (1996), S. 84. Vgl. auch Köster (2006), S. 54.

⁸⁰² Curdes (1995), S. 25.

⁸⁰³ Darüber hinaus sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine Differenzierung verschiedener strategischer Geschäftsfelder (SGF) aufgrund der Interdependenzen im nutzungsgemischten Quartier nicht in Erwägung gezogen wird. Dies erscheint auch aufgrund der Einschränkung auf das Ein-Quartiers-Unternehmen sinnvoll. In „Einproduktunternehmen ist die Segmentierung in verschiedene Geschäftsfelder nicht nötig.“ Schreyögg (1984), S. 90.

hersage, sondern es ist die Einstellung des Verhaltens, die Vorbereitung auf verschiedene Ereignisabläufe, denen zu gegebener Zeit mit den zur Verfügung stehenden oder bis dahin geschaffenen Mitteln zu begegnen ist.“⁸⁰⁴

Der Vorteil des Szenarios liegt dabei insbesondere in komplexen Umweltsituationen in der Integrationsfähigkeit von Umweltzuständen und der Unternehmensentwicklung.⁸⁰⁵ So wird innerhalb eines Szenarios implizit eine hypothetische Sequenz verschiedener, interdependenter Umweltentwicklungen konstruiert, welche die Grundlage strategischer Überlegungen und möglicher Entscheidungen darstellen. Somit geschieht eine Integration exogener Marktentwicklungen mit endogenen Entwicklungsalternativen. Durch die Ableitung verschiedener alternativer Entwicklungsszenarien wird dabei das Spektrum möglicher Entwicklungspfade ausgeschöpft und ein Bewertungsmaßstab für die Plausibilität und das Potenzial verschiedener Entwurfsalternativen hergestellt.⁸⁰⁶

4.3.2 Definition des quartiersspezifischen Zielsystems

Nach der Kalibrierung des Strategieverständnisses, ist es notwendig, „zunächst das strategische Problem zu präzisieren, und zwar durch Gegenüberstellung der Ressourcensituation und der Umweltentwicklung im Lichte der allgemeinen Unternehmensziele.“⁸⁰⁷ Folglich ist es das Ziel - basierend auf den erhobenen Informationen in der Umwelt- und Unternehmensanalyse - sämtliche strategierelevante Quartiersparameter zu definieren, die bei der Konzeption strategischer Alternativen berücksichtigt und integriert werden sollten. Unterschiedenen wird gemäß der Klassifizierung des strategischen Managements im Folgenden zwischen Faktoren der Marktsituation und Faktoren der Quartiersqualität.⁸⁰⁸

4.3.2.1 Faktoren der Marktsituation

Die Perspektive der Marktsituation umfasst die maßgeblichen Kennzahlen des relevanten Marktumfeldes. Es lässt sich in der Regel nicht durch den Quartiersentwickler verändern, sodass es sich um weitestgehend exogene Parameter handelt. In Anlehnung an die Umwelt-

⁸⁰⁴ Bühl (1985), S. 214f.

⁸⁰⁵ Vgl. Grant (2003), S. 493.

⁸⁰⁶ Vgl. Weidner (2005), S. 147f.; Gestring/Fellner (1990), S. 64f.; Stiens (1982), S. 578f.; Stiens (1977), S. 69.

⁸⁰⁷ Steinmann/Schreyögg (2005), 219.

⁸⁰⁸ Dabei sei bereits an dieser Stelle festgehalten, dass es kaum möglich und auch nicht der Anspruch ist, eine abschließende und überschneidungsfreie Definition der Markt- und Quartiersfaktoren herzustellen, sondern es viel mehr darauf ankommt, „eine subjektiv als richtig empfundene Auswahl von Faktoren zu treffen, die ein gewisses Robustheit im Zeitverlauf aufweist und von allen Beteiligten [innerhalb der Quartiersentwicklung] geteilt wird.“ Bone-Winkel (1994), S. 186.

analyse wird zwischen der allgemeinen Umwelt und der Situation auf spezifischen Teilmärkten differenziert.

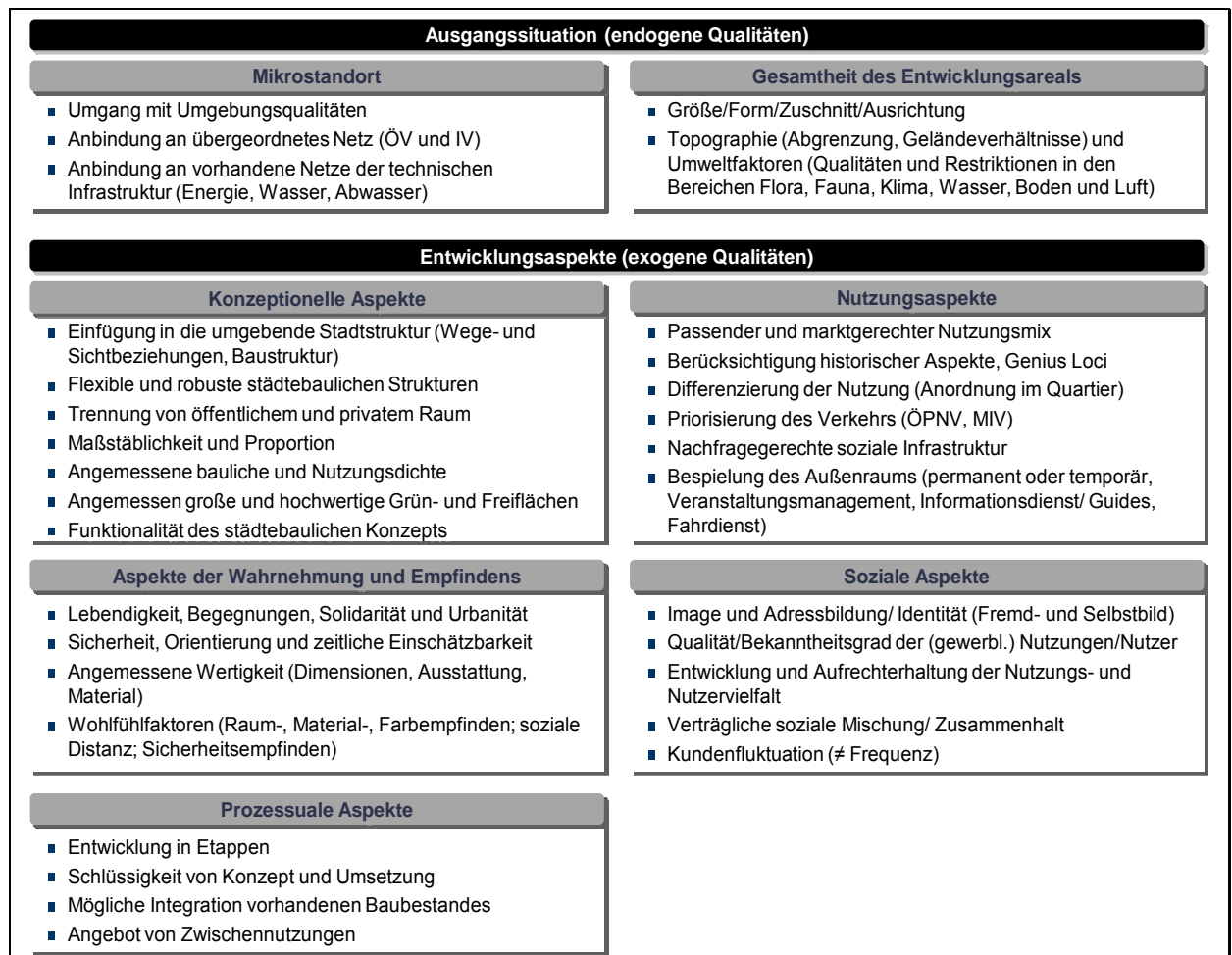
Abbildung 22: Faktoren der Marktsituation.

Allgemeine Marktfaktoren	
Wirtschaftliche, politische & rechtliche Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none">■ Finanzierungs- und Steuerkonditionen■ Gesamtwirtschaftliche Entwicklung■ regionale Entwicklung, Raumordnung, Bauleitplanung, Stadtentwicklung, Flächen- und Bodenpolitik■ Branchenstruktur (Trends)■ Struktur und Effizienz kommunaler Verwaltung■ Wirtschaftsförderung	Demographie & Sozioökonomie <ul style="list-style-type: none">■ Arbeitsmarktsituation■ Bevölkerungsdichte/-entwicklung■ Einkommensniveau, Kaufkraft■ Sozialstruktur■ Altersstruktur■ Lebenshaltungskosten■ Bildungsniveau
Infrastruktur des Makrostandortes <ul style="list-style-type: none">■ Interne Verkehrserschließung■ räumliche Anbindung■ städtebauliche Entwicklung	Weiche Standortfaktoren <ul style="list-style-type: none">■ soziale Infrastruktur, Wohnqualität■ Image und Bekanntheitsgrad, Stadt- und Regionalmarketing
Spezifische Teilmarktfaktoren	
Struktur & Entwicklung des Marktes für Wohnimmobilien <ul style="list-style-type: none">■ gegenwärtige und zukünftige Flächenkonkurrenz (Leerstand, Fertigstellungen, Marktumfang)■ Anzahl, Milieu- und Sozialstruktur, sowie Bedarf aktueller und potenzieller Mieter■ Verhandlungsmacht der Marktteilnehmer■ Mietniveau verschiedener Teilmärkte	Struktur & Entwicklung des Marktes für Büroimmobilien <ul style="list-style-type: none">■ gegenwärtige und zukünftige Flächenkonkurrenz (Leerstand, Fertigstellungen, Marktumfang)■ Anzahl, Milieu- und Sozialstruktur, sowie Bedarf aktueller und potenzieller Mieter■ Verhandlungsmacht der Marktteilnehmer■ Mietniveau verschiedener Teilmärkte
Struktur & Entwicklung des Marktes für Handelsimmobilien <ul style="list-style-type: none">■ gegenwärtige und zukünftige Flächenkonkurrenz (Leerstand, Fertigstellungen, Marktumfang)■ Anzahl, Milieu- und Sozialstruktur, sowie Bedarf aktueller und potenzieller Mieter■ Verhandlungsmacht der Marktteilnehmer■ Mietniveau verschiedener Teilmärkte	Struktur & Entwicklung des Marktes für sekundäre Nutzungen <ul style="list-style-type: none">■ gegenwärtige und zukünftige Flächenkonkurrenz (Leerstand, Fertigstellungen, Marktumfang)■ Anzahl, Milieu- und Sozialstruktur, sowie Bedarf aktueller und potenzieller Mieter■ Verhandlungsmacht der Marktteilnehmer■ Mietniveau verschiedener Teilmärkte
Struktur & Entwicklung des öffentlichen Raumes der Stadt <ul style="list-style-type: none">■ Gegenwärtiges und zukünftige Flächenangebot, Planungen, Fertigstellungen■ Qualität und Intensität der Nutzung des vorhandenen öffentlichen Raumes	Struktur & Entwicklung des Marktes für neue Stadtquartiere <ul style="list-style-type: none">■ Gegenwärtige Konkurrenz durch Bestandsquartiere■ Konkurrenzpotenzial bestehender Stadtquartiere■ Quantitative und qualitative Veränderungen durch geplante neue Stadtquartiere■ Konkurrenzpotenzial neuer Stadtquartiere

Quelle: Eigene Abbildung.

4.3.2.2 Faktoren der Quartiersqualität

Bei den Faktoren der Quartiersqualität kann zwischen endogenen und exogenen Faktoren unterschieden werden. Die Identifikation und Bewertung entsprechender Faktoren erfolgt entlang der definierten Nutzerbedürfnisse. Auch diese Aufzählung stellt den Versuch einer heuristischen Zusammenfassung sämtlicher relevanter Merkmalsgruppen und deren Faktoren dar. Dabei ist davon auszugehen, dass insbesondere exogene Faktoren der Ausgestaltung des Quartiersentwicklers unterliegen und somit die maßgeblichen Entwicklungsaspekte darstellen.

Abbildung 23: Faktoren der Quartiersqualität

Quelle: Eigene Abbildung.

Dabei ist jedoch festzuhalten, dass die genannten Faktoren der Quartiersqualität eine handlungsorientierte Operationalisierung der Definitionsmerkmale des Stadtquartiers sind. Damit wird implizit die Hypothese aufgestellt, dass die Erfüllung der Faktoren der Quartiersqualität gleichzeitig zur Realisierung der Definitionsmerkmale eines - erfolgreich formulierten - neuen Stadtquartiers führen. Abbildung 35 im Anhang zeigt die Zusammenhänge zwischen Definitionsmerkmalen und entsprechenden Faktoren der Quartiersqualität schematisch auf.

4.3.3 Ableitung strategischer Entwicklungsalternativen

4.3.3.1 Grenzen der Ableitung strategischer Alternativen

„Mit den [genannten Faktoren des quartiersspezifischen Zielsystems als] Entwurfsvorgaben ist der Rahmen, in dem sich ein städtebaulicher Entwurf bewegen kann, weitgehend konkre-

tisiert.“⁸⁰⁹ Sie bestimmen somit die leitenden Qualitäten eines Planungsentwurfes, jedoch sind sie nicht so allgemeingültig, „dass daraus allgemein verbindliche Kriterien für städtebauliche Projekte abgeleitet werden können, denn die Ausgestaltung der genannten Ansprüche an eine qualitätvolle [...] Entwicklung in [...] städtebaulichen Projekten ist abhängig von dem jeweiligen städtischen Kontext.“⁸¹⁰ Als Folge kann man in Anlehnung an die *Design* und *Planning School* des strategischen Managements⁸¹¹ festhalten, „daß es sich hier letzten Endes um einen schöpferischen Akt handelt, um das Aufspüren von Lösungsmöglichkeiten für komplexe Probleme, in denen eine Vielfalt verschiedener Gesichtspunkte Berücksichtigung verlangt.“⁸¹²

Obwohl die Erforschung von Entwurfstheorien nicht Gegenstand dieser immobilienwirtschaftlichen Arbeit ist, soll versucht werden, sich der Ableitung strategischer Optionen weiter zu nähern. Da für HINTERHUBER eine strategische Alternative „nichts weiter [ist] als ein Sozialisationsprozess von Entscheidungen“⁸¹³, wird im Folgenden zumindest herausgestellt, wie verschiedene Möglichkeiten der Sozialisation zur Herleitung strategischer Alternativen hergeleitet beitragen.

4.3.3.2 Methoden der Ableitung von Szenarien

4.3.3.2.1 Szenarioentwicklung innerhalb des Projektteams

Die erste Alternative bildet den Entwurf strategischer Planungsszenarien durch das Entwicklungsteam selbst. Gruppen haben dabei das Potenzial, einen zusammengehörigen Teamgeist zu entwickeln und darüber je nach Zusammenstellung und Erfahrungsgrad zu qualitativ hochwertigen Alternativen zu gelangen. „Solche Lösungen entstehen manchmal ohne umfangreiche Beteiligungs- und Diskussionsprozesse [externer Stakeholder].“⁸¹⁴ KLANDT nennt dabei einige unternehmensinterne Kreativitätstechniken, die im Entwicklungsteam zur Ableitung von Alternativen angewendet werden können.⁸¹⁵

Dieses Verfahren der Ableitung strategischer Entwurfsalternativen birgt vor allem zeitliche und kostenspezifische Vorteile, sofern die Fähigkeiten der eigenen Erstellung vorhanden

⁸⁰⁹ Daab (1996), S. 141.

⁸¹⁰ Köster (2006), S. 54.

⁸¹¹ Vgl. Kapitel 2.1.2.

⁸¹² Albers (1996), S. 84.

⁸¹³ Hinterhuber (2004), S. 144.

⁸¹⁴ Curdes (1995), S. 26. Vgl. auch Curdes (1995), S. 28-32.

⁸¹⁵ Vgl. Klandt (1999), S. 63.

sind. Dem gegenüber entstehen jedoch auch einige Problempotenziale. Zum Ersten ist das Projektteam aufgrund einer langfristigen Arbeit an dem Projekt oftmals voreingenommen, was das Spektrum an innovativen, neuen Problemlösungen erheblich einschränkt. Zum Zweiten besteht die Gefahr, dass das Team aufgrund gruppen- oder ggf. gar institutionen- und personenspezifischer Zielsetzungen den objektiven Bewertungsmaßstab verliert. So könnten die Planungsalternativen entgegen allen vorangegangenen Wertedefinitionen und Analyseschritten als Instrument der Umsetzung egoistischer oder einseitiger Bedürfnisse verwendet werden und somit die konzeptionelle Qualität verloren gehen. Zum Dritten könnte ähnlich wie in manchen Stabsstellen strategischer Unternehmensplanung eine rein interne strategische Planung Gefahr laufen, nutzerspezifische Bedürfnisse und Qualitäten nicht entsprechend zu berücksichtigen.⁸¹⁶

4.3.3.2.2 *Szenarioentwicklung unter Heranziehung von Experten*

Aus den genannten Gründen stellen integrative Verfahren unter Einbeziehung verschiedener Stakeholder die gängige Art der Ableitung strategischer Optionen dar. Die Ableitung strategischer Optionen unter Heranziehung weiterer Experten gestaltet sich innerhalb städtebaulicher Projekte häufig über die Initiierung eines städtebaulichen Wettbewerbes.⁸¹⁷ „Der Wettbewerb ist ein Instrument zur qualifizierten Entscheidungsfindung aufgrund alternativer Lösungsvorschläge.“⁸¹⁸ Dabei sind Wettbewerbe „[...] ein sehr geeignetes Mittel, um eine möglichst große Vielfalt von Lösungsmöglichkeiten zu erhalten.“⁸¹⁹ Dieser Vorteil ergibt sich aus zwei Gründen: Zum einen sind Wettbewerbe vorteilhaft, um ein breites Spektrum möglicher Lösungskonzepte aufzuzeigen und damit die von RITTEL genannte Varietät zu erzeugen; zum anderen impliziert die Auslobung eines Wettbewerbs die Notwendigkeit, explizite Auswahlkriterien zur Bewertung der Alternativen zu formulieren, was eine Fortführung des strategischen Zielsystems darstellt und somit die Fortführung des strategischen Planungsprozesses gewährleistet.⁸²⁰

Die Ausgestaltung entsprechender Wettbewerbsverfahren ist aufgrund der öffentlich-rechtlichen Relevanz der Methode in den Grundsätzen und Richtlinien für Wettbewerbe auf den Gebieten der Raumplanung, des Städtebaues und des Bauwesens (GRW), bzw. seit dem

⁸¹⁶ Vgl. bspw. Al-Ani (2000), S. 55.

⁸¹⁷ Vgl. Schelte (1999), S. 168;

⁸¹⁸ Jakubowski (2005), S. 16.

⁸¹⁹ Albers (1996), S. 89.

⁸²⁰ Vgl. Albers (1996), S. 89 und vertiefend Kähler (2008), S. 48-51.

Jahr 2009 durch die Richtlinien für Planungswettbewerbe (RPW) geregelt.⁸²¹ Danach ist zunächst generell zwischen Ideenwettbewerben und Realisierungswettbewerben zu unterscheiden, wobei der Erstgenannte das vorrangige Ziel hat, Nutzungs- und Gestaltungsoptionen abzuleiten, jedoch nicht notwendigerweise eine Realisierungsabsicht voraussetzt und der Letztgenannte, basierend auf einem vorher definierten Leistungsprogramm, konkrete Realisierungsalternativen ableitet.⁸²² Hinsichtlich des Vorgehens existieren dabei in den GRW verschiedene alternative Verfahren. Die Auswahl des entsprechenden Verfahrens orientiert sich dabei an der Komplexität der Planungsaufgabe und der Zielsetzung des Auslobers.⁸²³

4.3.3.2.3 Szenarioentwicklung durch Integration weiterer Stakeholder

Letztlich besteht die Möglichkeit, Strategieoptionen gemeinsam mit Gruppen von Stakeholdern herzuleiten. So hat sich insbesondere in der jüngsten Vergangenheit als Konsequenz der Integration der Interessen der breiten Öffentlichkeit in das Bebauungsplanverfahren ein breites Spektrum informeller Planungsmethoden herausgebildet. Hier steht vor allem die Beteiligung interessierter und von der Planungsmaßnahme betroffener Bürger im Fokus der Überlegungen. Sie werden ebenfalls als „Experten für ihren Lebensraum“⁸²⁴ angesehen und können wertvolle qualitative Informationen und Einblicke in Spezifika der lokalen Lebensweise und die Sozial- und Milieustruktur bieten.⁸²⁵

Die angewendeten Verfahren lassen sich grundsätzlich in Instrumente mit schematisiertem Ablauf und Instrumente ohne schematisierten Ablauf differenzieren und unterscheiden sich

⁸²¹ Vgl. BMVBS (2004) für die GRW sowie BMVBS (2008) für die RPW. Wettbewerbsverfahren stellen ein zentrales Vorgehen in der Vergabe öffentlicher Planungsaufträge dar, weshalb in den GRW entsprechende, rechtlich bindende Regelungen getroffen werden. Auch wenn die Wettbewerbspflicht sowie deren Ausgestaltung für private Auftraggeber keine derartige rechtliche Voraussetzung darstellt, wird sich in der Praxis in der Regel an dem grundsätzlichen Vorgehen der GRW orientiert.

⁸²² Vgl. Streich (2005), S. 331.

⁸²³ Eine Übersicht findet sich in Abbildung 36 im Anhang. In der Praxis gibt es neben den klassischen Formen weitere Wettbewerbsformen wie bspw. den Investorenwettbewerb, der nur insofern über den rein gestalterischen Planungswettbewerb hinausgeht, als dass dabei gleichzeitig weitere Aspekte wie ökonomische und rechtliche Planungen Bestandteil des Lösungskonzepts sind. Dies trifft für die Quartiersentwicklung jedoch in der Regel nicht zu, da diese Aufgaben klassischerweise vom Quartiersentwickler übernommen werden. Vgl. Franke/Kümmerle (2006), S. 46f; Jakubowski (2005), S. 16; Jessen (1999), S. 22. Für diese gelten innerhalb der GRW dabei entsprechende Ausnahmeregelungen. Vgl. BMVBS (2004), S. 28.

⁸²⁴ Jakubowski (2005), S. 9. Rühli (2000), S. 76 spricht im Kontext des strategischen Managements auch von „Prosumenten“ als Konsumenten, die aufgrund ihrer Eigenschaft als „Lead User“ in den Entwurfs- und Produktionsprozess integriert werden.

⁸²⁵ Vgl. Wiese-von Ofen (2008), S. 8-18. Generalisiert kann festgestellt werden, dass die Verfahren auf die Integration der weiter oben genannten primären Stakeholdergruppen fokussieren. Vgl. Braam (1999), S. 8; Jakubowski (2005), S. 45. Nach Fürst/Lahner/Zimmermann (2004), S. 17f. liegt der Vorteil einer solchen Integration unter dem Überbegriff des „Local Governance“ im „Empowerment“, das heißt der Aktivierung lokaler Nutzer durch Kompetenzübertragung.

durch verschiedene Merkmale. Zentrale Abwägungskriterien sind dabei der zeitliche und finanzielle Aufwand, das Ausmaß der Integration und der Planungsstand der Quartiersentwicklung. Ein detaillierter Überblick über gängige Verfahren der Integration weiterer Stakeholder findet sich in Tabelle 16 im Anhang.⁸²⁶

4.4 Bewertung und Auswahl einer strategischen Entwicklungsoption

Nachdem verschiedene strategische Entwicklungsalternativen abgeleitet wurden, schließt sich der Schritt der Bewertung der strategischen Optionen und die Auswahl einer Alternative an. Dieser kann aufgrund der interdependenten Abhängigkeit zusammengefasst betrachtet, sollte jedoch keineswegs als redundant angesehen werden.⁸²⁷

4.4.1 Strategiebewertung

Zur Bewertung von strategischen Alternativen existieren verschiedene methodische Varianten, welche jedoch alle das Ziel der Definition eines „Bewertungsfilters“⁸²⁸ zur Identifikation der geeignetsten Option gemein haben.⁸²⁹ „Geeignete Bewertungskriterien [eines solchen Bewertungsfilters] sind die speziellen Absichten, die mithilfe der Strategien angestrebt werden sollen.“⁸³⁰ Das erfasst im Falle der Quartiersentwicklung die Erfüllung des strategischen Zielsystems und damit die Realisierung der definitorischen Quartiersmerkmale. Der Bewertungsfiler kann implizit oder explizit formuliert sein. „Bei der Bildung eines strategischen Programms kann man sich sowohl an allgemeinen Auswahlprinzipien orientieren, die auf Erfahrungswissen [...] beruhen, als auch sich einer Vielzahl von Analyse- und Beurteilungsverfahren bedienen.“⁸³¹

⁸²⁶ Zu dieser Aufzählung vgl. v.a. Bischoff/Selle/Sinning (2007, 1996); Saretzki (1997); Jakubowski (2005). Zur Anwendung verschiedener Verfahren in der stadtplanerischen Praxis vgl. v.a. Carl (2001).

⁸²⁷ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 319. „Dieser Schritt wird oft vorschnell übersprungen oder abgekürzt“. Unternehmen tendieren dabei dazu, die Option zu verfolgen, die sämtliche Unternehmen der Branche verfolgen.

⁸²⁸ Vgl. Albers (1996), S. 85.

⁸²⁹ Die Herausforderung der der Strategiebewertung innerhalb der Quartiersentwicklung ist keineswegs, die absolut „beste“ Alternative zu identifizieren, sondern vielmehr die geeignetste strategische Option.

⁸³⁰ Kreikebaum (1997), S. 87.

⁸³¹ Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 319. Eine umfassende Darstellung sämtlicher Bewertungsmethoden würde dabei den Rahmen der Arbeit sprengen. Der interessierte Leser sei zu Vertiefung an entsprechende Literatur verwiesen. Vgl. auch Welge/Al-Laham (2008), S. 492f.

4.4.1.1 Implizite Bewertung strategischer Alternativen

Die sicherlich einfachste Form der Bewertung strategischer Entwicklungsalternativen ist die intuitive Bewertung durch das Projektteam oder alternativ durch eine Jury, basierend auf persönlichen Erfahrungen oder Heuristiken. Dies enthält im Extremfall gleichzeitig ein vollständig unformalisiertes Bewertungsverfahren, welches dadurch gleichzeitig am meisten anfällig für subjektive Fehleinschätzungen bzw. eine unverhältnismäßige Bewertung verschiedener Alternativen ist.⁸³²

Entsprechende Kriterienkataloge existieren beispielsweise bei HINTERHUBER und PÜMPIN. Sie definieren einige Faktoren, die die marktgerichtete Konzentration der unternehmerischen Potenziale berücksichtigen.⁸³³ COLLINS/ MONTGOMERY orientieren sich wiederum an den Elementen des strategischen Planungsprozesses, im Einzelnen der „vision, internal consistency, external consistency, feasibility, and corporate advantage“.⁸³⁴

Qualitative Methoden innerhalb der Stadtplanung gleichen dabei nahezu intuitiven Bewertungen der Alternativen. Die „Wirkungsprognose“ trifft bspw. Aussagen über die Wirkung und den Einfluss der Maßnahme auf die unmittelbare, räumliche Umwelt. Hierfür eignet sich die Anfertigung von räumlichen Modellen oder Animationen, die ein plastisches Abbild der strategischen Quartiersoption und somit städtebauliche Qualitäten, aber auch Schwachpunkte aufzeigen. Wie jedoch ersichtlich wird, kann ein solches Modell immer nur einzelne Optionsaspekte wie bspw. städtebauliche Fragen berücksichtigen. Andere Kriterien bleiben dabei häufig außen vor, was die Grenzen der Wirkungsprognose als Bewertungsmaßstab aufzeigt.⁸³⁵

4.4.1.2 Explizite Bewertung strategischer Alternativen

Aufgrund der Schwächen einer rein impliziten Bewertungsmethode existieren v.a. im strategischen Management - jedoch auch innerhalb der Stadtplanung - einige Methoden zur strukturierten Bewertung verschiedener Alternativen durch einen „intersubjektiv nachprüfbaren, objektivierten Prozess.“⁸³⁶ Dabei reicht das Spektrum bis hin zu detaillierten, vorwiegend

⁸³² Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 735; Albers (1996), S. 88f.

⁸³³ Vgl. Hinterhuber (1992) nach Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 320; Pümpin (1980), S. 75ff. nach Thommen (2002), S. 171.

⁸³⁴ Collis/Montgomery (1997), S. 173.

⁸³⁵ Vgl. Albers (1996), S. 87.

⁸³⁶ Welge/Al-Laham (2008), S. 735.

finanzorientierten Erfolgsprognosen, wobei die Anwendbarkeit entsprechender Konzepte vor allem vom Fortschritt der Strategieentwicklung abhängt.⁸³⁷

In diesem Zusammenhang finden zur Objektivierung sog. Scoring-Modelle weite Verbreitung, bspw. durch die „Nutzerwertanalyse“.⁸³⁸ Hierbei werden verschiedene Qualitäten des Quartiersentwurfes in ihrer relativen Bedeutung gewichtet und danach quantitativ bewertet. Der Vorteil liegt dabei in der Möglichkeit der Erfassung sowohl qualitativer als auch quantitativer Kriterien und der Ableitung eines für sämtliche Optionen gültigen Bewertungsverfahrens.⁸³⁹ Außerdem besteht die Möglichkeit, den Detailgrad gemäß den spezifischen Bewertungsumständen zu variieren, entsprechende Kriteriengruppen zu bilden und sukzessive zu untergliedern.⁸⁴⁰ In raum- und stadtplanerischen Kontexten findet die Nutzwertanalyse frequentiert Anwendung und bildet sich auch in der Bewertung alternativer Quartiersentwürfe als mögliches Verfahren heraus.⁸⁴¹

Die Tabellen 5 bis 7 zeigen dabei die Anwendung der Nutzwertanalyse für die Quartiersentwicklung in einem fiktiven Beispiel.⁸⁴² Die entsprechenden Indikatorengruppen und deren spezifische Ausprägung ergeben sich dabei aus dem quartiersspezifischen Zielsystem. Auch die Zuteilung entsprechender Gewichtungen kann, insbesondere im Falle der Initiierung eines Entwurfswettbewerbes, bereits erfolgt sein. Dabei sei innerhalb der Gewichtung der Faktoren jedoch eine mögliche Interdependenz einzelner Faktoren untereinander berücksichtigt und somit eine überproportionale Berücksichtigung einzelner Kriterien ausgeschlossen.⁸⁴³

Gemäß der Differenzierung in Umwelt- und Unternehmensperspektive entsteht jeweils ein Profil für die Bewertung der Marktsituation und der Quartiersfaktoren. Dabei sind zunächst nur die jeweiligen Indikatorengruppen im Sinne einer aggregierten Bewertung dargestellt.⁸⁴⁴

Ferner sei festgestellt, dass aufgrund der Standortgebundenheit die Bewertung der Marktsituation für alle Alternativen gleich ausfällt.

⁸³⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 264. Zu einem detaillierten Überblick über verschiedene Methoden vgl. v.a. Welge/Al-Laham (2008), S. 735-776.

⁸³⁸ Zur Nutzwertanalyse vgl. v.a. Bamberg/Coenenberg (2006), S. 62.

⁸³⁹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 736.

⁸⁴⁰ Vgl. Dietrich (2005), S. 166-168.

⁸⁴¹ Vgl. Bamberg/Coenenberg (2006), S. 62f.; Streich (2005), S. 186; Mertens/Usunov (2005), S. 188; Weidner (2005), S. 192f.; Ertle-Straub (2003), S. 172-175.; Albers (1996), S. 87f.; Strassert (1973), S. 147-160.

⁸⁴² Das Vorgehen orientiert sich an Streich (2005), S. 172f. und Bone-Winkel (1994), S. 188f.

⁸⁴³ Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 189; Ertle-Straub (2003), S. 172-175.

⁸⁴⁴ Eine Vertiefung kann anhand der o.g. Unterkriterien nach Bedarf erfolgen, würde jedoch an dieser Stelle eine Scheingenauigkeit erzeugen, welche für die Herleitung eines allgemeinen Bezugsrahmens nicht förderlich und auch rein fiktiv wäre. Daher wird in diesem Zusammenhang auf eine weitere Untergliederung und folglich auch Gewichtung der Unterkriterien verzichtet.

Tabelle 5: Beispiel zur Nutzerwertanalyse der Marktsituation

Kurzanalyse				
Faktoren der Marktsituation			Musterstadt	
Indikatoren	Relevanz	Bewertung	Punkte	Punkte gewichtet
<i>Allgemeine Marktfaktoren</i>				
Wirtschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen	15%	Gute wirtschaftliche Entwicklung im regionalen und lokalen Umfeld, vergleichsweise hohe Gewerbe- und Grundsteuer in der Stadt, effiziente Verwaltung, wenig Kooperationserfahrung, insbesondere bei städtebaulichen Projekten	85	12,8
Demographie und Sozioökonomie	12%	Geringe Arbeitslosigkeit, starker Dienstleistungssektor, insbesondere unternehmensnahe Dienstleistungen, hohes Einkommens- und Bildungsniveau, für Stadtgebiet vergleichsweise ältere Bevölkerung	95	11,4
Infrastruktur des Makrostandortes	8%	Zentrale Lage innerhalb eines Ballungsgebietes, mit gute Verkehrserschließung, positive städtebauliche Entwicklungen durch Bewahrung des historischen Baubestandes	90	7,2
Weiche Standortfaktoren	15%	Positives Image, Hoher Wohnwert, teilweise hohe Kriminalität	75	11,3
<i>Spezifische Teilmarktfaktoren</i>				
Struktur und Entwicklung des Marktes für Wohnimmobilien	12%	Hoher Leerstand in Stadtrandlagen, jedoch Nachfrageüberhang in der Innenstadt, zahlreiche Entwicklungen im Bestand, hoher Anteil moderner Performer	80	9,6
Struktur und Entwicklung des Marktes für Büroimmobilien	10%	durchschnittlicher Leerstand, hauptsächlich strukturell, wenig hochwertiger Büroraum, insbesondere in Innenstadt, hoher Anteil anspruchsvoller Unternehmen	95	9,5
Struktur und Entwicklung des Marktes für Handelsimmobilien	10%	Stark ausgeprägter Handelsstandort, guter Mietermix, Nachfrageüberhang insbesondere in der Innenstadt, hohe Zentralitätskennzahl	90	9,0
Struktur und Entwicklung des Marktes für sekundäre Nutzungsarten	6%	Zahlreiche kulturelle Einrichtungen, Museen etc. mit überregionaler Bedeutung, Unterversorgung an Bildungseinrichtungen	65	3,9
Struktur und Entwicklung des öffentlichen Raumes der Stadt	8%	Wenig qualitativ hochwertige öffentliche Räume, Hohe Bedeutung des Wassers (Fluss), insbesondere nur in wenigen Wohngebieten Stadtplätze mit Aufenthaltsqualität	75	6,0
Struktur und Entwicklung des Marktes für Stadtquartiere	4%	einige bedeutende Bestandsquartiere mit ausgeprägtem Image, zwei Quartiersentwicklungen auf Brachflächen, (innerstädtisch und Stadtrand)	85	3,4
Summe			von 100	84,0

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Bone-Winkel (1994), S. 190.

Dabei stellen die ersten beiden Spalten die aggregierten Kriteriengruppen sowie deren relative Gewichtung dar. In Spalte drei wird dann eine stichwortartige Bewertung der Kriteriengruppe in Anlehnung an die darin zusammengefassten Kriterien vorgenommen. Eine umfangreiche Ausformulierung dieser Kriterien bleibt einer tieferen Bearbeitungsstufe vorenthalten. Die vierte Spalte gibt letztendlich den absoluten Wert der Kriteriengruppe auf einer Skala von null bis 100 an und die fünfte Spalte die entsprechend aus der Gewichtung resultierende Punktzahl. So wird in diesem Beispielfall ein Punktwert der Marktsituation von 84,0 erzielt.

Tabelle 6: Beispiel zur Nutzerwertanalyse der Quartiersqualität.

Kurzanalyse		Entwurfsoption A: "Neues Wohnen Musterstadt"		
Faktoren der Quartiersqualität			Musterstadt	
Indikatoren	Relevanz	Bewertung	Punkte	Punkte gewichtet
<i>Ausgangssituation</i>				
Mikrostandort	10%	Gute Verknüpfung mit der gesamten Stadt und zur Innenstadt (ca. 5 Gehminuten). Anschlüsse an das städteische Straßennetz durch innerstädtische Hauptstraße an der südlichen Kante. U-Bahn Linien in unmittelbarer Angrenzung zum Areal.	90	9,0
Gesamtheit des Entwicklungsareals	15%	ca. 40ha, rechteckiges Areal (800m x 500m), nach Südosten leicht abfallend, sonst keine topografischen Besonderheiten, keine Beschränkungen durch sonstige Gegebenheiten	85	12,8
<i>Spezifische Teilmarktfaktoren</i>				
Konzeptionelle Aspekte	20%	Gute Integration in die vorhandene Stadtstruktur, Aufnahme der maßgeblichen Wege- und Sichtbeziehungen, stellenweise schwache Anpassung an die lokale Stadtmorphologie (Maßstab, Baulinien), klare Differenzierung des Raumes, Grün- und Freiflächen unterrepräsentiert	50	10,0
Nutzungsaspekte	17%	Ausprägter Wohnanteil (75%), Priorisierung zu Gunsten Fußgänger, jedoch ausgeprägte MIV-Strukturen, notwendige Bildungseinrichtungen (KiTa, Schule), Keine Berücksichtigung möglicher Pflegeeinrichtungen, keine besonderen Nutzungen des Außenraumes vorgesehen	55	9,4
Aspekte der Wahrnehmung und des Empfindens	10%	Geringe Hierarchisierung der Plätze, Sicherheit durch Einsehbarkeit sämtlicher Plätze, verschiedene, jedoch qualitativ geringwertige Begegnungsmöglichkeiten im öffentlichen Raum, keine Sozialisierungseinrichtungen (z.B. Spielplatz, Community Center, etc.). Hochwertige Ausstattung des öffentlichen Raumes (Beleuchtung, Möblierung)	60	6,0
Soziale Aspekte	18%	Möglichkeiten zur Imagebildung unterrepräsentiert, keine aktives Mietermanagement vorgesehen, Zielgruppen nur unscharf definiert, dadurch Gefahr sozialer Spannungen und als Konsequenz möglicherweise hohe Fluktuation	45	8,1
Prozessuale Aspekte	10%	Bildung von drei in sich schlüssiger Entwicklungsabschnitte, Integration vorhandener Lagerhalle durch kulturelle Nutzung, keine Zwischennutzung vorgesehen	75	7,5
Summe			von 100	62,7

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Bone-Winkel (1994), S. 191.

Die Bewertung der Quartiersqualität erfolgt analog zur Marktsituation. So ergibt sich für die Entwurfsoption A „Neues Wohnen Musterstadt“ eine Bewertung der Faktoren der Quartiersqualität von 62,7. Im Ergebnis lassen sich abschließend sämtliche Alternativen miteinander vergleichen. Die explizite Aufführung der Marktsituation ist vor allem in dem Fall von Relevanz, in dem ein Quartiersentwickler möglicherweise mehrere Quartiere an verschiedenen Standorten miteinander vergleicht.

Tabelle 7: Zusammenfassung der Nutzerwertanalyse verschiedener Quartiere.

Zusammenfassung		
Alternative	Marktsituation	Quartiersqualität
1 Neues Wohnen Musterstadt	84,0	62,7
2 m-quartier am Musterpark	84,0	93,3
3 Musterstädter Carré	84,0	46,5
4

Quelle: Eigene Tabelle.

Im Übergang zur Entscheidung für eine Strategieoption ergibt sich auch die maßgebliche Einschränkung der Nutzwertanalyse. So ersetzt diese Methode keineswegs eine abschließende, subjektive Bewertung, da jedes Bewertungsmodell allenfalls so präzise sein kann, wie es von dem jeweiligen Gremium konzipiert wurde. Außerdem basieren zahlreiche Annahmen wiederum lediglich auf einer subjektiven Einschätzung, welche einen rationalen Nutzwert ad absurdum führen und potenziell immer der Beeinflussbarkeit durch die jeweiligen Anwender ausgesetzt sind. Als Folge ist auch die Entscheidung für eine Entwicklungsalternative explizit kritisch zu untersuchen.

4.4.2 Strategieauswahl

Nachdem innerhalb der Strategiebewertung eine Präferenzordnung verschiedener Strategien hergestellt wurde, sollte die präferierte Strategie noch auf einige abschließende Merkmale untersucht werden, welche in der Abwägung und Bewertung möglicherweise keine hinreichende Berücksichtigung gefunden haben. STEINMANN/ SCHREYÖGG untersuchen die präferierte Strategie dabei abschließend auf folgende drei Aspekte:

- Die Machbarkeit der Strategie
- Die Akzeptanz der Strategie
- Die ethische Vertretbarkeit der Strategie⁸⁴⁵

Ein ähnliches Vorgehen zur Auswahl hat auch DAY entwickelt und formuliert basierend auf ex-post-Betrachtungen strategischer Fehlplanungen ein Set an „Tough Questions“, die durch die Strategie berücksichtigt sein sollten.⁸⁴⁶ Werden diese in die Kategorisierung von STEINMANN/ SCHREYÖGG integriert, ergeben sich in Bezug auf die strategische Entwicklungsalternative von Stadtquartieren folgende abschließende Fragestellungen:

Machbarkeit der Strategie:

- *Wirtschaftlichkeit:* Hat das Quartier insgesamt das Potenzial einer wirtschaftlichen Tragfähigkeit? Wird durch die Quartiersentwicklung ein Mehrwert geschaffen, werden entsprechende Quartiersinvestitionen kompensiert? Besteht für die im Planungskonzept enthaltenen Flächen ein entsprechendes Marktpotenzial?

⁸⁴⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 264-296. Ähnliche Prüfungskriterien finden sich bei Hungenberg (2001), S. 246-249.

⁸⁴⁶ Vgl. Day (1999), S. 34; Day (1984a), S. 60-63; Day (1984b), S. 63-68.

- *Sensitivität*: Wie robust ist das Konzept gegen Veränderungen der Planungsprämissen? Basiert das Entwicklungskonzept auf kritischen Annahmen oder Prämissen, welche bei Veränderung das Gesamtkonzept infrage stellen? Wie flexibel kann ein Entwurf auf Veränderungen in den Prämissen reagieren?⁸⁴⁷
- *Risiko im Entwicklungsprozess*: Wie gestaltet sich der Entwicklungsprozess? Nähert sich der Planungsentwurf möglicherweise einer oder mehreren kritischen Phasen, in denen der Projekterfolg zur Disposition stehen könnte? Welche Exit-Strategien gibt es für den Quartiersentwickler entlang des Entwicklungsverlaufs?⁸⁴⁸

Akzeptanz der Strategie:

- *Interne Akzeptanz*: Erfüllt das Konzept hinreichend die inhärenten Bedürfnisse der beiden Kooperationspartner? Ist dabei die nachhaltige Unterstützung sämtlicher institutionellen Mitglieder, insbesondere in Politik und Verwaltung, gewährleistet? Kann die Strategie in entsprechendes, gültiges Baurecht übersetzt werden?
- *Externe Akzeptanz*: Erfüllt das Konzept hinreichend die Bedürfnisse der jeweiligen Stakeholdergruppen? Sind möglicherweise unumgängliche Zielkonflikte entsprechend abgewogen?⁸⁴⁹ Adressiert das Konzept abgrenzbare Nutzergruppen und deren Bedürfnisse?

Die ethische Vertretbarkeit der Strategien

- Sind die moralischen und ethischen Werte des Quartiersentwicklers und entsprechende Maßnahmen durch das Konzept berücksichtigt? Entspricht das Konzept dabei insbesondere den Maximen einer sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltigen Entwicklung?

Nach entsprechender Berücksichtigung dieser Fragestellungen sollte die gewählte Alternative implementiert werden. Damit befasst sich der folgende, letzte Schritt des strategischen Planungsprozesses für neue Stadtquartiere.

⁸⁴⁷ Jessen (1999), S. 26 spricht dabei auch von der „Torsofähigkeit“ eines Entwicklungsszenarios.

⁸⁴⁸ Zu Exit Strategien und deren Abwägung vgl. insbesondere folgendes Kapitel 4.5.1.1.2 zur Strategieimplementierung.

⁸⁴⁹ Juchelka (2006), S. 13 konstatiert beispielsweise, dass die Entscheidung für einen bestimmten Entwurf in der Regel allenfalls ein Kompromiss, jedoch in seltenen Fällen einen Konsens zwischen den Bedürfnissen verschiedener Stakeholdergruppen darstellen kann.

4.5 Implementierung und Kontrolle der strategischen Entwicklungsoption

Die Phase der Strategieimplementierung wurde lange Zeit als quasi selbsterklärende Schlussfolgerung der strategischen Planung angesehen, was nicht zuletzt dazu führte, dass zahlreiche Anstrengungen der strategischen Planung lediglich Konzepte blieben und nie tatsächlich innerhalb des Unternehmens umgesetzt wurden. Spätestens seit den 90er-Jahren hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Erfolg von Strategien mit deren Umsetzung steht bzw. fällt und entsprechend wurde der Schwerpunkt verlegt.⁸⁵⁰

Da es sich hierbei generell um die Transformation eines Status quo in einen gewünschten Soll-Zustand handelt, wird im Folgenden zwischen der eigentlichen Strategieumsetzung als Zielprozess einerseits und der strategischen Kontrolle als Sicherstellung des Soll-Zustandes andererseits unterschieden.⁸⁵¹

4.5.1 Strategieimplementierung

Bezüglich der der Strategieimplementierung als sukzessive Operationalisierung strategischer Zielsetzungen existieren verschiedene Auffassungen.⁸⁵² „Den verschiedenen Begriffsauffassungen ist gemein, dass sich die Implementierung einerseits auf Änderungen bezieht, durch die das Verhalten und die Einstellungen der Organisationsmitglieder [...] berührt werden, und andererseits, dass die Implementierung aus einer Sequenz verbundener Ereignisse und Handlungen besteht.“⁸⁵³ Daher sowie in Anlehnung an die quartiers- und unternehmensspezifische Differenzierung in der Analysephase wird zwischen einer quartiersseitigen, prozessorientierten und einer unternehmensseitigen und damit organisations- und verhaltensbezogenen Perspektive differenziert.

⁸⁵⁰ Vgl. Raps (2003), S. 14-16.

⁸⁵¹ Vgl. Reiß (1995), S. 295; Kolks (1990), S. 257; Wollnik (1986), S. 194; Stonich (1982), xvii. Auch Pearce/Robinson (1988), S. 326-356 differenzieren zwischen einer Operationalisierung, einer Institutionalisierung sowie einer Kontrolle und Bewertung der Strategie

⁸⁵² Thommen (2002), S. 172-174 unterscheidet zwischen direkten Maßnahmen und indirekten Maßnahmen der Strategieimplementierung. Vgl. Kolks (1992), S. 79 und Kreikebaum (1997), S. 89-91 differenzieren zwischen der Umsetzung strategischer Programme und der Durchsetzung verhaltens- bzw. personenbezogener Maßnahmen. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 269 hingegen teilen letztere nochmals in verhaltensbezogene und organisatorische Maßnahmen. Dieser Unterscheidung ähnlich nennt Isenhöfer (1999), S. 296-302 in Bezug auf Projektentwicklungsunternehmen eine sachorientierte und einer verhaltensorientierte Dimension der Strategieumsetzung.

⁸⁵³ Raps (2003), S. 28.

4.5.1.1 Prozessorganisation als quartiersseitige Strategieumsetzung

Hinsichtlich der Prozessorganisation entstehen aus Sicht des Quartiersentwicklers zwei entscheidende Fragen: Wie soll die Strukturierung des Prozesses generell gestaltet sein und welche Schritte sind dabei zu durchlaufen? Wie gestalten sich die Wertschöpfungsstufen der Quartiersentwicklung und damit die Möglichkeiten der teilweisen oder kompletten Projektveräußerung, sog. Exit-Optionen? Basierend darauf sind Maßnahmenpläne abzuleiten, die das gewählte prozessuale Vorgehen umsetzen.

Dabei können aufgrund der Situationsspezifik allenfalls allgemeine Hinweise bzw. Tendenzaussagen getroffen werden. Die individuelle Ausgestaltung der prozessualen Umsetzung hängt dabei maßgeblich vom Typus und der Zielsetzung des Quartiersentwicklers, der Konstitution des Quartiers bzw. des Entwicklungsareals, der Marktsituation sowie zahlreichen weiteren Faktoren ab, welche im Rahmen dieses generellen Ansatzes keine explizite Berücksichtigung finden können.

4.5.1.1.1 Definition des Umsetzungsprozesses

Der Umsetzungsprozess als Anschlussprozess der strategischen Quartiersplanung lässt sich in drei grundsätzliche Phasen untergliedern: Die Phase der Planungsrechtschaffung, die Phase der Quartiersvorbereitung und die Phase der Quartiersrealisierung.

Die *Planungsrechtschaffung* stellt aufgrund der öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen einen de jure definierten und damit unumgänglichen Schritt innerhalb des Umsetzungsprozesses dar.⁸⁵⁴ Dabei sind grundsätzlich zwei Voraussetzungen zu erfüllen, zunächst die Umsetzung des Konzepts in einen rechtskräftigen Bebauungsplan, was die Einleitung eines formalen Verfahrens zur Planungsrechtschaffung impliziert. Dies beinhaltet die Einreichung des Planes bei der jeweiligen Kommune und dessen Abstimmung durch den Gemeinderat. Ferner muss der beantragte Bauleitplan unter frühzeitiger Berücksichtigung der Bedürfnisse der Bürger sowie weiteren öffentlichen Institutionen - sog. Träger öffentlicher Belange - erstellt sein. Dem schließt sich eine öffentliche Auslegung des Planes sowie eine Prüfung durch die kommunale Aufsichtsbehörde an. Mögliche Einwände sollten dabei abgewogen

⁸⁵⁴ Vgl. hierzu Streich (2005), S. 64: „In der Stadtplanung sind neben dem allgemeinen Planungsablauf und den Vorgangsbearbeitungsprozessen auch Prozesse zu berücksichtigen, die sich aus den verfahrensrechtlichen Regelungen der städtebaulichen Planungspraxis ergeben. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um die Verfahrensvorschriften des Baugesetzbuches, nach denen eine städtebauliche Planung auf kommunaler Ebene [...] durchzuführen ist.“

werden.⁸⁵⁵ Es folgt die Änderung der Flächennutzungsplanung, die in der Regel aufgrund der Vornutzung der Areale notwendig ist und ebenfalls über ein formalrechtliches Verfahren verläuft.⁸⁵⁶

Der Schritt der *Quartiersvorbereitung* beschreibt sämtliche Maßnahmen, die bereits parallel zur Aufstellung eines rechtskräftigen Bebauungsplanes möglich sind und eine notwendige Voraussetzung für die Quartiersrealisierung darstellen. Hierbei sind drei Teilschritte zu berücksichtigen:⁸⁵⁷ Zum Ersten die Einteilung und Priorisierung in sich schlüssiger Realisierungsabschnitte. Dies ermöglicht eine Reduzierung der Komplexität und des Entwicklungsrisikos. Dabei sollte auch abgewogen werden, in welchem Abhängigkeitsverhältnis die einzelnen Abschnitte möglicherweise stehen und welche mögliche Entwicklungssequenz sich daraus ergibt.

Zum Zweiten die Grundstücksaufbereitung sowie die Initiierung von Zwischennutzungen des ersten Realisierungsabschnittes. Aufgrund der oftmals industriellen, infrastrukturellen oder militärischen Vornutzung besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit von Altlasten durch Kontamination oder ggf. noch zurückgebliebener baulicher Anlagen, die nicht Bestandteil der weiteren Nutzung sind und daher zu beseitigen sind. In diesem Zusammenhang sind jedoch auch geplante Zwischennutzungen zu implementieren, um eine möglichst frühzeitige Nutzung des Areals zu ermöglichen.

Zum Dritten die Realisierung der infrastrukturellen Einrichtungen, insbesondere der Erschließung sowie der Grün- und Freiflächen. Dies ist eine „unerlässliche Voraussetzung für die im Plan vorgesehenen [...] Bauinvestitionen“⁸⁵⁸ und damit zentraler Bestandteil der Quartiersvorbereitung. Die Bedeutung dieser Maßnahmen begründet sich nach Tölle in drei Rollen: Die *strukturierende* Rolle stellt den Fingerabdruck des Quartiers dar und bildet somit erste Parzellen ab. Hierdurch werden die Stadtstruktur und erste räumliche Vorstellungen geprägt. Die *auslösende* Rolle ist die Akquisition weiterer Investoren durch Initialinvestitionen. Die *zusichernde* Rolle hingegen impliziert eine Risikoreduzierung. Hat der Quartiers-

⁸⁵⁵ Vgl. Streich (2005), S. 64f.; Korda (2005c), S. 192-205; Dammert (2003), S. 110-113; Albers (1996), S. 133-135.

⁸⁵⁶ Vgl. §13 BauGB, sowie Korda (2005c), S. 187.

⁸⁵⁷ Vgl. zu dieser Differenzierung v.a. Schütz/Feldmann (2008), S. 862f.

⁸⁵⁸ Albers (1996), S. 103. Klassischerweise fiel diese Aufgabe der Kommune als Planungsinitiator zu.

entwickler bereits Verantwortung und Verbindlichkeit durch Investitionen bewiesen, reduziert dies das Risiko für weitere Investoren und dritte Projektentwickler.⁸⁵⁹

Die *Quartiersrealisierung* stellt abschließend die weitere Differenzierung in einzelne, durch Bauleitplanung und Infrastruktur räumlich und rechtlich definierte Parzellen dar. Streng genommen handelt es sich hierbei um aus dem Gesamtkonzept abgeleitete Einzelprojektentwicklungen, für welche nunmehr eigene Entwicklungsszenarien definiert werden können. Dabei ist es Aufgabe des Quartiersentwicklers, die Sequenz der Entwicklungen zu terminieren und damit den sukzessiven Aufbau der Quartiersnutzung zu gestalten, jedoch möglichst auch innerhalb eines Entwicklungsabschnittes abschließende Projekte zu realisieren, um eine „ewige Baustelle“ zu verhindern.

Eine zentrale Frage dabei ist vor allem, was die Initialentwicklung der Quartiersrealisierung darstellen sollte. Die Herausforderung liegt darin, räumlich einen Ort zu identifizieren, welcher eine wichtige Signal- und Identifikationswirkung für das Quartier hat und andererseits typologisch eine Nutzergruppe zu definieren, die die Basis der quartiersspezifischen Identitätsbildung darstellen kann. Dabei ist es unumgänglich, diese Frage situationsspezifisch abzuwägen: Bei einigen Projekten scheinen Bewohner aufgrund der Struktur des Entscheidungsprozesses, ihrer Bedürfnisse und ihres Potenzials zum Aufbau von Quartiersidentität geeignete Pioniernutzer. „Wenn die Wohnungen angenommen werden, werden auch die Büros angenommen.“⁸⁶⁰ Andere Autoren schreiben diese Relevanz eher Handelsnutzungen zu - mit der Begründung des Frequenzeffektes und des Urbanitätspotenzials, das durch Handelsnutzer entsteht.⁸⁶¹

4.5.1.1.2 Identifikation verschiedener Exit-Optionen

Mit der Definition des Umsetzungsprozesses eng im Zusammenhang steht außerdem die Frage, wie sich die Rolle des Quartiersentwicklers im Realisierungsverlauf wandelt, insbesondere, ob und in welchem Ausmaß er sich in der Realisierung des Quartiers engagiert. Mit anderen Worten impliziert dies die Frage nach der Wertschöpfung des Quartiersentwicklers

⁸⁵⁹ Vgl. Tölle (2005), S. 298.

⁸⁶⁰ Vivico-Geschäftsführer Bernhard Hansen zur Frage der Initialnutzung. Vgl. Leykam (2008), S. 3. Vgl. dazu auch Schütz/Feldmann (2008), S. 864.

⁸⁶¹ Vgl. Schwanke (2005), S. 180. Davon isoliert verfolgen jedoch sämtliche Entwickler die Meinung, dass die frühzeitige Realisierung der öffentlichen Infrastruktur und der Freiflächen notwendig ist. Vgl. hierzu und der Rolle von Büronutzern als Pioniergruppe Dobberstein/Dziomba (2008), S. 398.

innerhalb der Entwicklung und der Identifikation verschiedener Möglichkeiten eines teilweisen oder kompletten Rückzugs aus dem Projekt. Ein Ansatz zur Beschreibung von Wertschöpfungselementen innerhalb der Einzelprojektentwicklung sowie daraus resultierenden Exit-Optionen stammt von BONE-WINKEL, ISENHÖFER und HOFMANN. Sie identifizieren verschiedene Wertschöpfungsstufen innerhalb einer Projektentwicklung und sich daraus ergebende Zeitpunkte eines möglichen Projektexits. Die Ausgangssituation stellt dabei die Akquisition eines bis dato unentwickelten bzw. unterentwickelten Grundstücks dar.⁸⁶²

Letzte Annahme stellt den Anknüpfungspunkt einer Integration der Quartiersentwicklung dar. So gehen die Autoren davon aus, dass das Grundstück an sich bereits eine Wertkomponente besitzt, die durch die Initiierung einer Projektentwicklung gehoben werden soll. Die Zusammensetzung des dieses Grundstückswertes wird dabei jedoch nicht näher erläutert. Jedoch ist davon auszugehen, dass sich ebendieser Wert aus - wenngleich in der Regel nicht zentral geplanten und koordinierten - vorgelagerten Aktivitäten ergibt. Diese entsprechen im Fall der strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere in den Anstrengungen des Quartiersentwicklers. Fasst man die Schritte der Herleitung einer strategischen Option als Quartierskonzeption zusammen und integriert die Wertschöpfungsstufen der Planungsrechtschaffung und Quartiersvorbereitung, so lässt sich der als gegeben angenommene Grundstückswert in quartiersspezifische Komponenten aufschlüsseln. Dies verdeutlicht Abbildung 24.

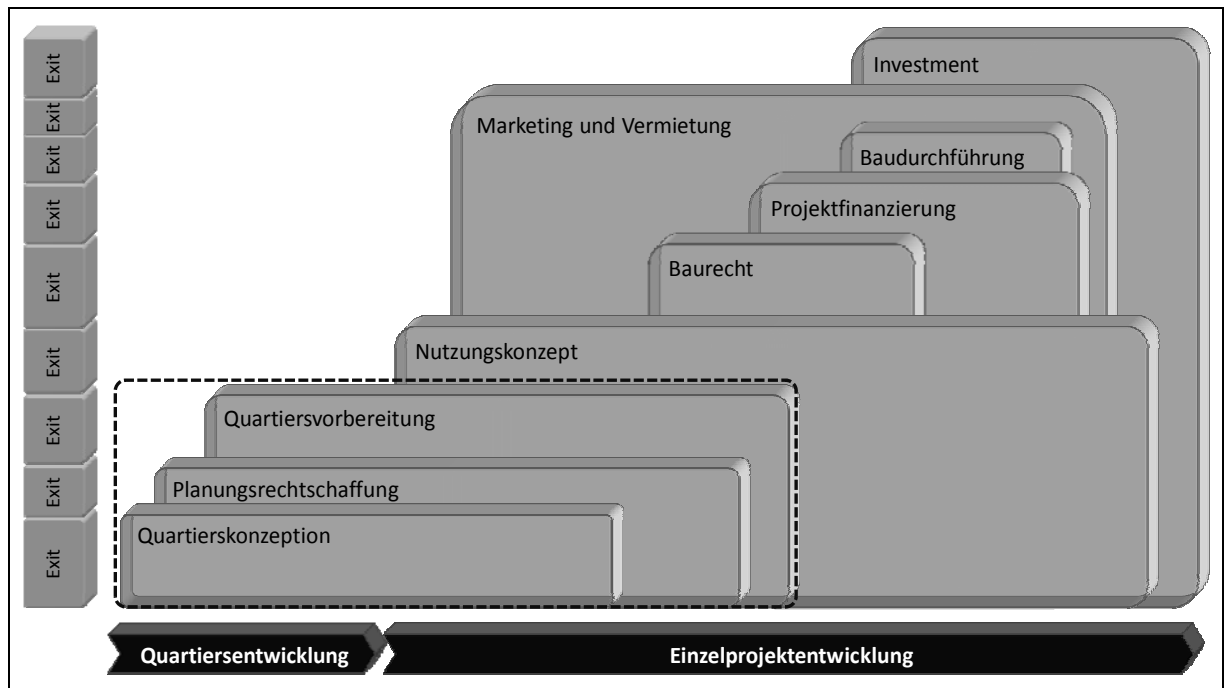
Dies ermöglicht schließlich die Definition von Exit-Optionen aus Sicht des Quartiersentwicklers: Bisher wurde implizit davon ausgegangen, dass der Quartiersentwickler ein umfassendes und langfristiges Engagement in der Quartiersentwicklung anstrebt. Unter Berücksichtigung der Wertschöpfungsstufen ergeben sich jedoch verschiedene Möglichkeiten des Projektexits, wobei diese sich grundsätzlich zwischen Exit-Optionen innerhalb der Quartiersentwicklung sowie Exit-Optionen innerhalb der weiteren Projektentwicklung unterscheiden. Da Letztgenannte auch die Transformation der Rolle des Quartiersentwicklers zum regulären Projektentwickler impliziert, sei vertiefend auf die Definition weiter oben verwiesen.⁸⁶³ Dieses Spektrum ist dabei erweiterbar bis zur Annahme eines Quartiersmanagements durch den Quartiersentwickler innerhalb der anschließenden Nutzungsphase. Eine detaillier-

⁸⁶² Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2005), S. 270.

⁸⁶³ Vgl. die Definition und Kategorisierung dritter Projektentwickler in Kapitel 3.3.2.1.

te Erörterung dieser Option sowie mögliche Leistungsprogramme und Organisationsstrukturen würde jedoch ebenfalls die Zielsetzung dieser Arbeit überschreiten.⁸⁶⁴

Abbildung 24: Wertschöpfungsstufen in der Quartiers- und Projektentwicklung.



Quelle: In Anlehnung an Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2005), S. 270.

4.5.1.2 Unternehmensorganisation als unternehmensseitige Strategiedurchsetzung

Aus unternehmensseitiger Perspektive definiert HUNGENBERG zur Umsetzung von Strategien zwei Aspekte. „Dabei sind es Strategien, die die Richtung für das zukünftige Unternehmenshandeln vorgeben (‚Direktion‘), während Systeme und Strukturen dazu dienen, das Handeln im Unternehmen im Interesse der verfolgten Strategie zu beeinflussen (‚Koordination‘)“.⁸⁶⁵ Daher wird im Folgenden zwischen der Organisationsstruktur und dem Managementsystem des Quartiersentwicklers differenziert. Dabei sei explizit Berücksichtigt, dass es sich bei dem Quartiersentwickler streng genommen um ein neu gegründetes Unternehmen handelt und die Implementierung derlei Organisationsstrukturen vor allem vor dem Hintergrund eines wachsenden Unternehmens einige zentrale Herausforderungen und Risiken bergen.⁸⁶⁶

⁸⁶⁴ Mit den Ansätzen zum Aufbau möglicher Managementkonzepte in neuen Stadtquartieren sowie auch Bestandsquartieren befassen sich Mensing/Mantik (2004), S. 20-22.

⁸⁶⁵ Hungenberg (2001), S. 9.

⁸⁶⁶ Mit Gründungs- und Wachstumsfehlern junger Unternehmen beschäftigen sich auch Dowling/Drumm (2003), S. 367-370 und adressieren dabei u.a. Organisationsfehler und Managementfehler.

4.5.1.2.1 *Aufbau einer Projektorganisation*

Versteht man die prozessorientierte Sichtweise der Quartiersimplementierung als eine Art ablauforganisatorisches Vorgehen, so stellt sich unweigerlich die Frage nach der dafür notwendigen Aufbauorganisation bzw. der Organisation des Quartiersentwicklers, die die Implementierung der gewählten Strategie gewährleistet.⁸⁶⁷ Zur Orientierung dienen dabei zwei Rahmenbedingungen: Zum einen bestimmt die spezifische Projektkonstellation die Zusammensetzung der Aufbauorganisation. So ist davon auszugehen, dass eine vorwiegend privatwirtschaftlich induzierte Quartiersentwicklung andere Organisationsstrukturen anstrebt als eine Quartiersentwicklung über eine kommunale Trägerschaft. Zum anderen wird die Organisationsstruktur durch die Ausrichtung des Quartiersentwicklers hinsichtlich des Projekt-Exits geprägt. Weiterhin ist festzustellen, dass es keine „richtige“ Organisationsform gibt und diese im Detail jeweils auf unternehmensspezifische Umstände, wie bspw. auch die Kultur⁸⁶⁸ abgestimmt sein muss.⁸⁶⁹

Es lassen sich jedoch einige organisatorische Grundformen identifizieren, die auch für Immobilienprojekte generell und die Quartiersentwicklung im Einzelnen infrage kommen könnten. Häufig verwendete Formen sind einerseits die divisionale Organisation, welche verschiedene Unternehmenssparten herausbildet, die sich wiederum mit spezifischen Marktsegmenten beschäftigt, andererseits die Matrixorganisation, in welcher eine zweidimensionale Integration verschiedener Teams eine maximale Einbindung in sämtliche Prozesse gewährleistet. Eine umfassende Erläuterung und Diskussion möglicher Organisationsformen würde dabei jedoch den Rahmen sprengen.⁸⁷⁰

Eine im Kontext großer und komplexer Projekte frequentiert angewendete Organisationsform stellt die sog. Projekt-Organisation dar. Darin werden Projektteams gebildet, die sich voll und ganz der Planung, Ausführung und Kontrolle des jeweiligen Projektes widmen. Da jedoch insbesondere in der Quartiersentwicklung wieder die Gefahr einer Vernachlässigung anderer Projektbereiche besteht, scheint die Konstitution einer sog. Projektmatrixorganisati-

⁸⁶⁷ Daher gründete Chandler den Leitsatz „Structure follows strategy“. Vgl. Chandler (1962), S. 15, sowie 314f. Auch Kolks (1990), S. 78 stellt fest, dass die Anpassung der Organisationsstruktur eine mit der Strategie „verbundene Folgemaßnahme bezogen auf die jeweiligen Implementierungsumgebung“ ist.

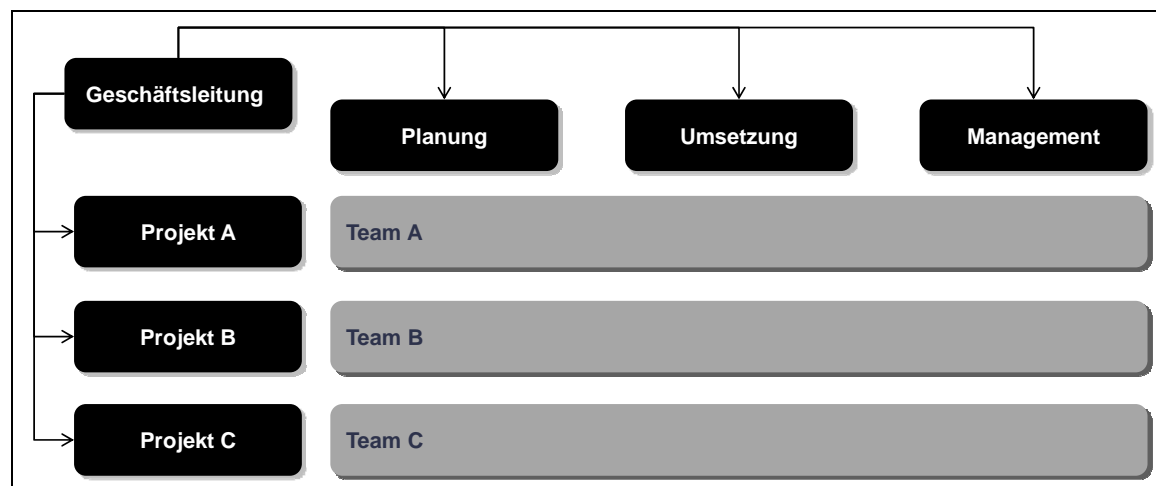
⁸⁶⁸ Zum Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur vgl. Fechtel (2001), S. 78-80; Rühli (1992).

⁸⁶⁹ Diese Feststellung macht auch Isenhöfer (1999), S. 296 in Bezug auf die Organisation von Projektentwicklungsunternehmen.

⁸⁷⁰ Mit der Organisation von Immobilienunternehmen generell befassen sich Pierschke/Müller (2005), S. 990-1002, von Projektentwicklungsunternehmen speziell Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 62-68. Zur Diskussion von Organisationsstrukturen per se vgl. bspw. Thommen (2002), S. 255-288.

on sinnvoll. Dabei werden einerseits bestimmte vertikale, funktionale Unternehmensbereiche definiert, denen die einzelnen Mitarbeiter grundsätzlich angehören. Horizontal wird das Unternehmen jedoch durch einzelne Projekte strukturiert. Hierdurch können die Vorteile einer interdisziplinären Zusammenarbeit im Projekt gewährleistet werden und gleichzeitig die Informationsverluste zwischen den Teilprojekten minimiert werden. Der Nachteil dieser Organisationsform liegt hingegen offensichtlich in dem umfangreichen Koordinationsaufwand zwischen den einzelnen Projektteams. Abbildung 25 zeigt eine mögliche Projektmatrixorganisation für die Quartierentwicklung.⁸⁷¹

Abbildung 25: Projektmatrixorganisation in der Quartiersentwicklung



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Pierschke/Müller (2005), S. 1000.

4.5.1.2.2 Organisatorisches Managementsystem

Neben der Organisationsstruktur des Quartiersentwicklers sei vor dem Hintergrund der Strategiedurchsetzung als verhaltensorientierte, unternehmensseitige Implementierung eines strategischen Szenarios auch das Managementsystem adressiert. Unter einem Managementsystem kann man ein „System für das Management sozialer Gebilde“⁸⁷² verstehen. Ziel ist, das Verhalten einer Organisation vor dem Hintergrund der Strategie vorausschauend zu antizi-

⁸⁷¹ Vgl. Pierschke/Müller (2005), S. 998-1001; Schulte/Bone-Winkel/Rottke (2002), S. 67f. Als Teilprojekte wurden hierbei einzelne Realisierungsabschnitte definiert. Möglicherweise ist dabei in der Umsetzung eine weitere Untergliederung der Projektteams notwendig.

⁸⁷² Riemenschneider (2001), S. 20. Auch Ulrich/Fluri (1995) verstehen das Unternehmen als produktives soziales System.

pieren und zielgerichtet zu leiten. Somit kann es auch als organisatorisches Führungssystem für unternehmensinterne und -externe Betroffene verstanden werden.⁸⁷³

Die Aufgabe liegt folglich darin, gegenwärtige Zielsetzungen durch ein entsprechendes Managementsystem umzusetzen. Dafür „muß [...] eine übergeordnete Bauherrenfunktion entwickelt werden, in der die Interessen [des privaten Entwicklers,] der öffentlichen Hand und der künftigen Nutzer in einer intensiven Kooperation aufeinander abgestimmt und gemeinsam entwickelt werden.“⁸⁷⁴ Hierzu bedarf es zum einen entsprechend professioneller und erfahrener Führungsmitglieder. Weiterhin ist eine umfassende Integration sämtlicher Mitarbeiter notwendig, um mögliche Antipathien oder Interessenkonflikte aufzufangen und zu einer gemeinsamen Zielorientierung zu gelangen. Gerade aufgrund der quartiersspezifischen Konstellation sind politische Divergenzen nahezu unumgänglich. Ferner ist neben entsprechenden Informations- und Schulungsmaßnahmen eine anreizkompatible Entscheidungs- und Entlohnungsstruktur zu implementieren.⁸⁷⁵ Letztlich gewährleisten transparente Prozesse und Funktionen eine stetige Selbstkontrolle durch das Kollektiv. Ziel ist es auch, intern eine produktive und an den Kollektivzielen ausgerichtete Unternehmenskultur aufzubauen.⁸⁷⁶

Bedeutend ist in diesem Zusammenhang ferner die Anpassungsfähigkeit des Managementsystems im Zeitverlauf. Denn mit zunehmender Projektrealisierung treten neben die ursprünglich initiiierenden Quartierspartner in der Regel weitere Projektbeteiligte. Diese beanspruchen als Konsequenz ihres Engagements einen Anspruch auf formale oder informelle Integration. Dabei sollte das Führungssystem explizite Maßnahmen zur Sicherung und Realisierung der Quartiersstrategie beinhalten. „Die Durchsetzung der städtebaulichen Ziele [wird] [...] meist durch Kopplung von bauleitplanerischen Festsetzungen mit Auflagen in den Grundstückskaufverträgen gesichert, wobei [...] [andererseits eine] möglichst geringe Regelungsdichte im Bebauungsplan [angestrebt wird] um Flexibilität und Offenheit zu erhalten.“⁸⁷⁷ Weiterhin sollte auch hier bereits deutlich sein, dass die unternehmenskulturellen und quartiersspezifischen Grundzüge der Gesamtentwicklung, insbesondere die Orientierung

⁸⁷³ Vgl. Schwaninger (1994), S. 15f.

⁸⁷⁴ Sieverts (1990b), S. 20f.

⁸⁷⁵ Dies kann neben der materiellen Entlohnung über eine entsprechende Entscheidungsdelegation entstehen. Zum Empowerment als Motivationsfaktor in der Strategierealisierung vgl. Al-Ani (2000), S. 59f.

⁸⁷⁶ Vgl. Schelte (1999), S. 132; Thommen (2002), S. 171-174; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 273f.; Pettigrew (1985), S. 43-46 versteht die Kultur sogar als zusammenhaltendes Element der Organisation.

⁸⁷⁷ Jessen (1999), S. 26.

an den zukünftigen Nutzergruppen, für spätere Investoren und Projektentwickler ein unumgängliches Datum darstellen.⁸⁷⁸

4.5.2 Strategische Kontrolle

Strategische Kontrolle wurde lange Zeit als schlussfolgernde Maßnahme der strategischen Planung angesehen. Über sog. „Feedback-Schleifen“ sollte ex-post festgestellt werden, ob die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu den gewünschten unternehmerischen Erfolgen führt. Dieses Vorgehen birgt jedoch zwei maßgebliche Schwachpunkte. Einerseits ist der Zeithorizont zur Identifikation von Fehlplanungen in der Regel zu lange, um eine möglicherweise notwendige Planrevision vorzunehmen. Andererseits würde ein in dieser Art kontrollierter Soll-Zustand zwar möglicherweise erreicht werden, jedoch könnte dieser sich aufgrund geänderter und nicht wahrgenommener Umweltprämissen als suboptimal erweisen. Um dieser Kritik entgegenzuwirken, entwickeln SCHREYÖGG und STEINMANN ein Konzept, das durch fortlaufende Untersuchung den Erfolg der Strategie nicht am Ergebnis untersucht, sondern vielmehr die Strategie an sich kontrolliert. Dadurch entsteht im Kern eine „Kompensationsfunktion der strategischen Kontrolle“, welche in der Lage ist, das Selektionsrisiko der strategischen Entscheidung zu kompensieren. „Aufgabe der strategischen Kontrolle ist [somit] die Kompensation der Selektivität strategischer Planung durch deren permanente Überprüfung auf Richtigkeit.“⁸⁷⁹ Dazu werden drei Typen strategischer Kontrolle unterschieden:

- die strategische Prämissenkontrolle,
- die strategische Durchführungskontrolle sowie
- die strategische Überwachung.⁸⁸⁰

Die *strategische Prämissenkontrolle* ergibt sich aus der Tatsache, dass zur Definition und Selektion innerhalb des strategischen Planungsprozesses bestimmte umweltspezifische wie auch unternehmensinterne Prämissen Berücksichtigung finden, welche für die Entwicklung

⁸⁷⁸ Vgl. Feldtkeller (2001b), S. 20; Juchelka (2006), S. 136.

⁸⁷⁹ Raps (2003), S. 90. Vgl. zu dem im Folgenden erläuterten Konzept der strategischen Kontrolle vor allem Steinmann/Schreyögg (2005), S. 279-282, sowie Schreyögg/Steinmann (1985,1987).

⁸⁸⁰ Diese Unterscheidung basiert ebenfalls auf dem Konzept von Schreyögg/Steinmann (1985,1987). Preble (1992), S. 394-396 diskutiert dabei die Elemente im Detail.

als besonders relevant erachtet werden.⁸⁸¹ Vor dem Hintergrund von Quartieren werden neben der Forderung nach einer Flexibilität des strategischen Konzeptes auch entsprechende kritische Annahmen formuliert, welche die Basis des strategischen Entwicklungsszenarios bilden. Diese sollten „im Sinne eines Monitors“⁸⁸² fortwährend untersucht werden. Dazu gehören beispielsweise spezifische Annahmen über die Bevölkerungs-, Einkommens- oder Beschäftigtenentwicklung eines bestimmten Standortes (Umweltperspektive) oder bestimmte Voraussetzungen bzgl. der Robustheit des Konzeptes oder des Aufbaus von Identität innerhalb der Quartiersentwicklung.⁸⁸³

Die *strategische Durchführungskontrolle* hingegen ist die Kontrollinstanz der operativen Planumsetzung. Zumeist orientiert an Umsetzungsabschnitten, sog. Meilensteinen, wird der Implementierungsfortschritt mit der zuvor formulierten Zielsetzung abgeglichen und mögliche Abweichungen werden thematisiert.⁸⁸⁴ In der Quartiersentwicklung sind dies bspw. Veränderungen in der Angebots- und Nachfragestruktur spezifischer Typologien und daraus resultierende operative Maßnahmen wie stellenweise Anpassungen der Nutzungsverteilung einzelner Baufelder oder Spezifizierungen einzelner Nutzungskonzepte. „Die Dynamik der raumrelevanten Faktoren und Prozesse sorgt dafür, dass die Einzelelemente nicht konstant bleiben, was eine kontinuierliche Anpassung und Neuausrichtung der Planungskonstellation [potenziell] erforderlich macht.“⁸⁸⁵

Die *strategische Überwachung* hat hingegen das Ziel, durch die Prämissenkontrolle sowie die strategische Durchführungskontrolle aufgrund ihres selektiven Charakters bislang noch nicht identifizierte Veränderungen der globalen Umwelt zu registrieren. Die Autoren bezeichnen sie daher auch als „ungerichtete Beobachtungsaktivität“⁸⁸⁶. In diesem Sinne verfährt auch das Konzept des „Scanning“ innerhalb der strategischen Frühaufklärung: „Ähnlich einem 360-Grad Radar versucht man, durch eine breite Auswahl an Quellen ‚Drittvariablen‘ zu identifizieren, die [...] Hinweise auf zukünftige Diskontinuitäten geben kön-

⁸⁸¹ Alternativ wird auch von sog. „Schlüsselannahmen“ gesprochen. Vgl. Steinle (2005), S. 295.

⁸⁸² Holst et al. (1998), S. 11.

⁸⁸³ Vgl. in Bezug auf Prämissen von Quartierskonzepten Hutter (2005), S. 53. Hier wird eine entsprechende Resistenz des Entwicklungsszenarios gegenüber möglichen Prämissenveränderungen als Kernkompetenz angesehen. Vgl. außerdem Preuß et. al (2005).

⁸⁸⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 280.

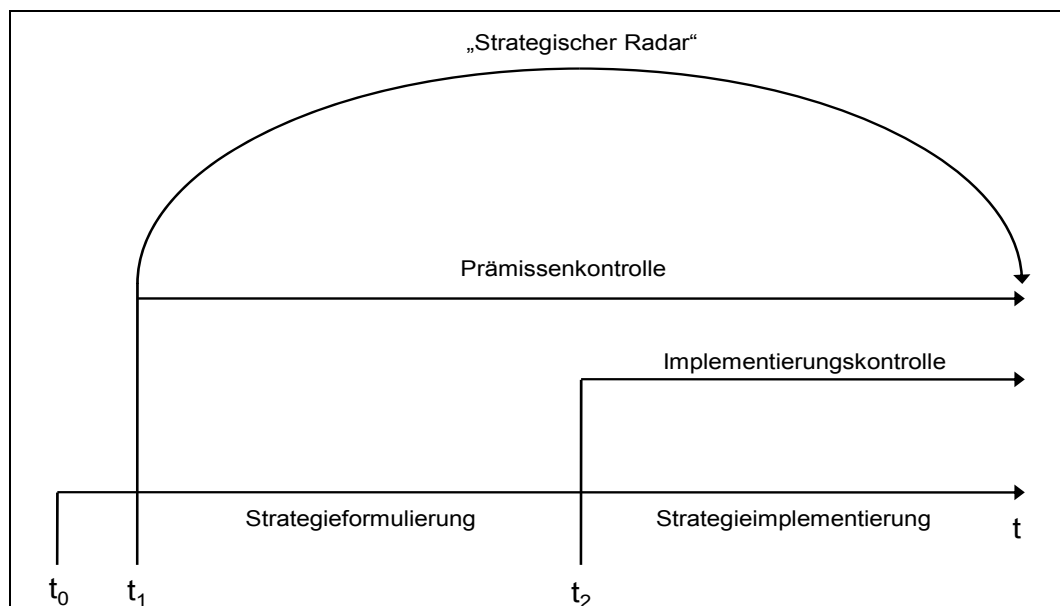
⁸⁸⁵ Juchelka (2006), S. 264.

⁸⁸⁶ Schreyögg/Steinmann (1985), S. 404.

nen.“⁸⁸⁷ Hinsichtlich der Quartiersentwicklung geht es dabei um die Beobachtung allgemeiner Entwicklungen, die sich nur schwer in Variablen subsumieren lassen, dennoch aber von hoher Bedeutung für das Quartierskonzept sein können. Besonders hervorzuheben sind hierbei sicherlich Veränderungen politischer Stimmungen, ökonomischer Marktannahmen oder städtebaulicher Leitbilder.

Abbildung 26 fasst die verschiedenen Kontrollkomponenten nochmals grafisch zusammen. Dabei wird als unterliegende Strukturierung die auch in der Definition der Wertschöpfungsstufen vorgenommene Unterteilung zwischen Konzeptionierung und Realisierung angewendet, was die fortlaufende Relevanz entlang des gesamten Strategieprozesses offensichtlich macht.

Abbildung 26: Der strategische Kontrollprozess.



Quelle: Steinmann/Schreyögg (2005), S. 280.

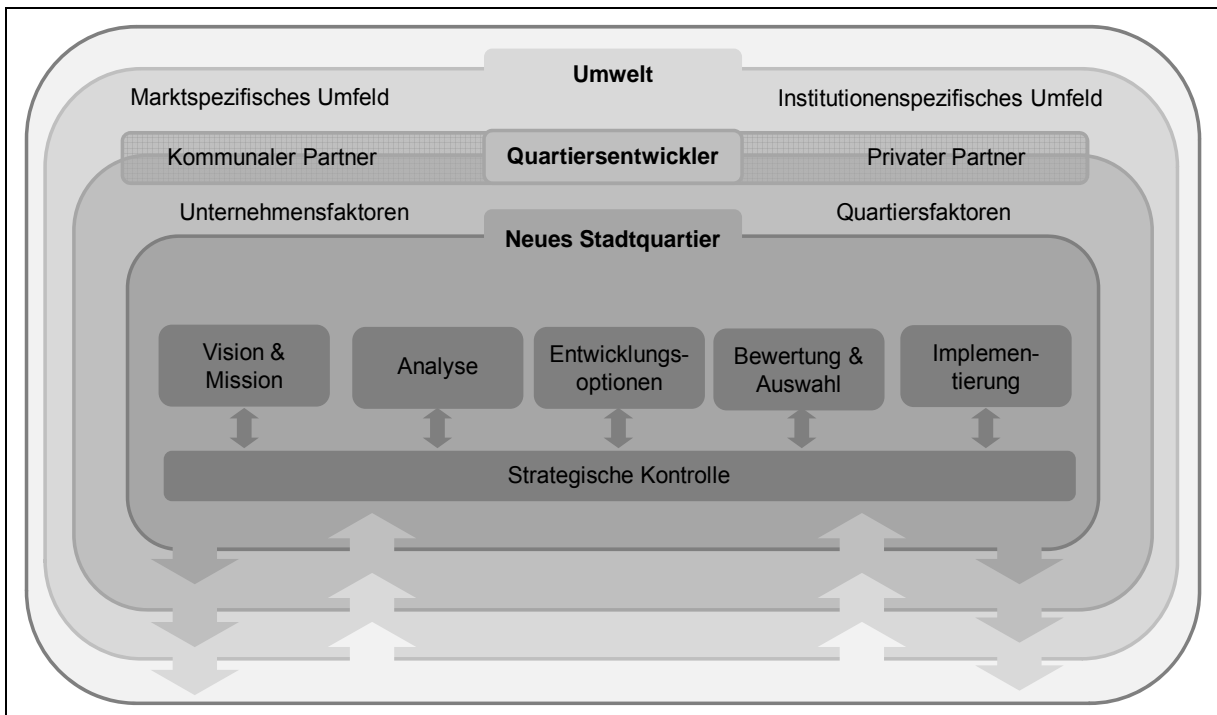
4.6 Zwischenfazit: Theoretischer Bezugsrahmen zur strategischen Entwicklung von Stadtquartieren

Ziel des vorangehenden Kapitels war die Herleitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere und stellt damit die Erfüllung der zweiten Zielsetzung dieser Arbeit dar. Voraussetzung dafür ist die Integration der zuvor definierten

⁸⁸⁷ Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 208. Vgl. hierzu auch Krystek/Müller-Stewens (2006), S. 181-185 sowie Krystek/Müller-Stewens (1993).

theoretischen Grundlagen sowie der Definition des Betrachtungsgegenstandes „Stadtquartier“. Als Zwischenfazit folgt nunmehr eine Übersetzung dieses Bezugsrahmens in eine schematische Darstellung. Abbildung 27 zeigt dieses Schema auf. Wenngleich es dabei nicht möglich ist, sämtliche Informationen innerhalb einer solchen Darstellung umzusetzen, enthält der schematische Bezugsrahmen dennoch einige Kernelemente der bis hierin hergeleiteten Aspekte der strategischen Quartiersentwicklung.

Abbildung 27: Schema zur strategischen Quartiersentwicklung



Quelle: Eigene Abbildung.

Das Grundprinzip der Abbildung folgt dabei einer Darstellung verschiedener Handlungsebenen von außen nach innen. Dabei sei eingangs berücksichtigt, dass die Ebenen jeweils in einem interdependenten Austauschverhältnis stehen, sich somit letztendlich gegenseitig beeinflussen. Den allgemeinen Rahmen bildet dabei die Umwelt der Quartiersentwicklung. Neben den genannten allgemeinen Umweltbedingungen ist diese vor allem durch das institutionenspezifische Umfeld geprägt, wenngleich sich hier ebenfalls verschiedene Priorisierungen der jeweiligen Institutionen ergeben. Wiederum ist diese Ebene geprägt durch einige allgemeine sowie spezifische Marktbedingungen. Die einzelnen Elemente der Umwelt werden in der Umweltanalyse des strategischen Bezugsrahmens adressiert.

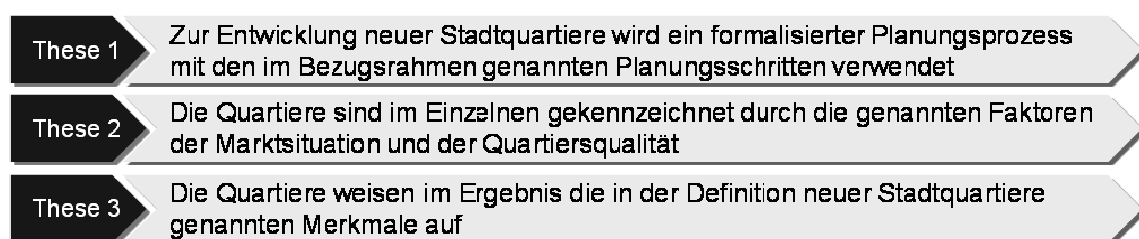
Die zweite Ebene bildet generell die Unternehmensebene, welche in diesem Zusammenhang speziell die Ebene des Quartiersentwicklers als Entwicklungsträger darstellt. Ein zentrales

Element dabei ist die formulierte Voraussetzung einer kooperativen Entwicklung zwischen öffentlicher Hand und privatem Entwickler, die sich auch in der Abbildung niederschlägt. Dabei sei berücksichtigt, dass die Konstitution dieser Zusammenarbeit von verschiedenen Voraussetzungen abhängig ist und somit quartiersspezifisch definiert werden muss. Die Unternehmensebene ist wiederum auf der einen Seite geprägt von unternehmensspezifischen Faktoren, auf der anderen Seite von spezifischen, konstitutionellen Faktoren des Stadtquartiers. Während die eine Seite unternehmerische Konstellationen und Kompetenzen beinhaltet, repräsentiert die andere Seite die endogenen und exogenen Faktoren der Quartiersqualität innerhalb des quartiersspezifischen strategischen Zielsystems.

Die Unternehmensebene bildet wiederum den Rahmen für die Entwicklung des neuen Stadtquartiers im Einzelnen. Dabei unterliegt der Betrachtungsgegenstand „neues Stadtquartier“ der in dieser Arbeit hergeleiteten Quartiersdefinition. Zur Realisierung dieses Zielobjekts kommt wiederum der Prozess der strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere, resultierend aus der Synthese von Methoden der Stadtplanung und der strategischen Unternehmensplanung, zur Anwendung. Übergeordnetes Ziel dieses Planungsprozesses und der darin unterliegenden Methoden und Interdependenzen ist die Integration der verschiedenen umliegenden Ebenen zur Entwicklung eines wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltig erfolgreichen und durch Urbanität geprägten neuen Stadtquartiers.

Daraus ergeben sich als Ausgangssituation für die folgende empirische Untersuchung die in Abbildung 28 dargestellten Ausgangshypothesen:

Abbildung 28: Unterliegende Thesen des Bezugsrahmens



Quelle: Eigene Abbildung.

Diese Hypothesen werden nunmehr einer empirischen Untersuchung unterzogen. Die Zielsetzung dabei ist eine möglicherweise sinnvolle Anpassung des theoretisch hergeleiteten Bezugsrahmens an praxisbezogene Erkenntnisse.

5 Fallstudien zur strategischen Quartiersentwicklung

Wie bereits in Kapitel 1.4 beschrieben, werden zur Exploration eines theoretischen Ansatzes der strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere innerhalb des Case-Study-Ansatzes verschiedene Fallstudien erhoben. Dies bildet den Gegenstand des folgenden Kapitels. Dem voran geht eine Erläuterung des gewählten Untersuchungskonzeptes.

5.1 Konzeption der Fallstudien

5.1.1 Forschungsfragen und Arbeitsthesen

Die Formulierung von forschungsspezifischen Fragestellungen stellt den Ausgangspunkt jeglicher empirischer Analyse dar. „Entscheidend ist, dass der Forscher eine klare Vorstellung über seine Fragestellung entwickelt und dabei aber noch offen bleibt für neue und im besten Fall überraschende Erkenntnisse.“⁸⁸⁸ Aus der Zielsetzung der Arbeit lassen sich auch für die Konzeption der Fallstudien folgende Forschungsfragen formulieren. Dabei ist festzustellen, dass innerhalb explorativer Fallstudien insbesondere Fragen mit „wie“, „was“ oder „warum“ gestellt werden.⁸⁸⁹

- Forschungsfrage 1: *Wie* gestaltet sich der Entwicklungsprozess von neuen Stadtquartieren sequenziell und inhaltlich? *Was* sind die einzelnen Prozessschritte und *warum* wurden sie in dieser Reihenfolge angewendet?
- Forschungsfrage 2: *Was* ist das Ergebnis des Entwicklungsprozesses? Wurden dabei implizit oder explizit auch die Bezugsrahmen definierte Quartierskriterien umgesetzt und ein neues Stadtquartier im Sinne dieser Arbeit entwickelt?

Eine Formulierung von Arbeitsthesen dient, wie in der forschungsmethodischen Einordnung der Arbeit bereits angedeutet nach YIN der Spezifizierung der Untersuchung auf einige relevante Aspekte. „[It] directs attentions to something that should be examined within the scope of study.“⁸⁹⁰ Die Grundlage dieser Arbeitsthesen bildet der zuvor formulierte Bezugsrahmen

⁸⁸⁸ Flick (2006), S. 77. Vgl. auch Eisenhardt (1989), S. 536.

⁸⁸⁹ Vgl. Yin (2003), S. 5-7. Becker (1998b), S. 58-60 stellt dagegen fest, dass „Warum“-Fragen insbesondere in Interviewsituationen potenziell zu einer defensiven Haltung des Gesprächspartners führen können, weshalb eine Transformation in „Wie“-Fragen vorgeschlagen wird.

⁸⁹⁰ Yin (2003), S. 22. Auch Albers (1996), S. 74 prägt im Kontext der Stadtplanung den Begriff der Arbeitshypothesen.

zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere, was implizit die Hypothese einschließt, dass sich die Entwicklung am geschilderten Verfahren orientiert. Folglich konzentriert sich auch die Untersuchung an diesem Bezugsrahmen und den darin formulierten Hypothesen.

5.1.2 Untersuchungsgegenstand und Case Study Design

Als weitere Spezifizierung schließt sich die Definition des Untersuchungsgegenstandes - nach YIN die „Unit of Analysis“ - und die Auswahl des Case Study Designs an.⁸⁹¹ Die Untersuchungsgegenstände der folgenden Erhebung sind neue Stadtquartiere, die auf innerstädtischen oder innenstadtnahen Brachflächen entwickelt werden.⁸⁹² Dabei befinden sich sämtliche Quartiere in der Realisierungsphase, sodass davon auszugehen ist, dass die Schritte der strategischen Planung, die in der Regel vor der Umsetzung erfolgen, bereits vollzogen sind. Außerdem handelt es sich in Anlehnung an das BBR um Quartiersentwicklungen, die nach 1990 initiiert wurden.⁸⁹³

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Erhebung spezifiziert YIN weiterhin nach der Anzahl der Fallstudien sowie der darin untersuchten Untersuchungsperspektiven. Aus der Kombination ergeben sich in Abbildung 29 vier mögliche Ausgestaltungsoptionen. Für die vorliegende Untersuchung bietet sich das „Embedded Multiple Case Design“ an. In Hinblick auf die Anzahl der Fallstudien begründet sich dies insbesondere in der Vielfalt verschiedener Quartiersausprägungen. So existieren verschiedene Arten von Fallstudien mit gleichzeitig unterschiedlichen Ausprägungsformen, was die Betrachtung nur eines Fallbeispiels ausschließt. Die Untersuchung verschiedener Beispiele (multiple case design) birgt dabei die Möglichkeit einer breiten Theoriebildung und somit der Identifikation valider, fallübergreifender Schlussfolgerungen.⁸⁹⁴ Ferner werden innerhalb der einzelnen Fälle verschiedene Betrachtungsperspektiven eingenommen. So werden je nach organisatorischer Konstellation des jeweiligen Fallbeispiels verschiedene Projektteilnehmer (= sub-units of Analysis) herangezogen. Der Betrachtungsgegenstand (= unit of Analysis) bleibt jedoch mit dem neuen Stadtquartier bei allen Fallstudien gleich.⁸⁹⁵

⁸⁹¹ Vgl. Yin (2003), S. 22; Eisenhardt (1989), S. 536.

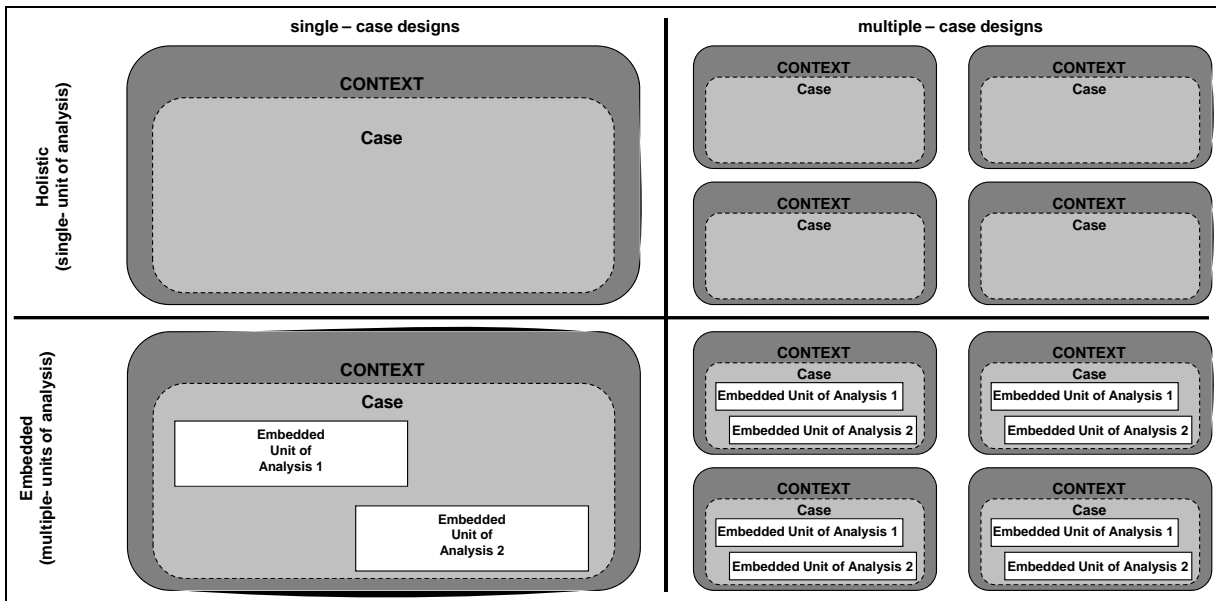
⁸⁹² Brachflächen wurden dabei bereits in Kapitel 1.1 definiert.

⁸⁹³ Vgl. BBR (2007a), S. 22.

⁸⁹⁴ Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 27, sowie Eisenhardt (1991).

⁸⁹⁵ Vgl. Yin (2003), S. 39-52.

Abbildung 29: Typen des Fallstudiendesigns



Quelle: Yin (2003), S. 40.

5.1.3 Auswahl der Fallstudien und Datenerhebung

Zur Selektion möglicher Fälle existieren keine allgemein anerkannten Kriterien. Ausgeschlossen ist in der Regel die Identifikation mithilfe statistischer Verfahren.⁸⁹⁶ Als Ansatz werden daher „literal and theoretical replications“ vorgeschlagen. Literale Replikationen umfassen dabei Fälle, in denen ein ähnliches Ergebnis vermutet wird, theoretische Replikationen hingegen basieren auf der gezielten Variation durch verschiedene Ausgangssituationen.⁸⁹⁷ Um innerhalb der Variation dennoch eine Orientierung zu ermöglichen, existieren einige Richtlinien zur Auswahl. PATTON prägt dazu den Begriff des „Purposive Sampling“ und stellt einige der Unterscheidungskriterien auf:

- *Extreme oder gezielt abweichende Fälle*: Die Untersuchung von Fällen, die möglichst von dem standardisierten Verfahren in der Umsetzung abweichen und aufgrund der Ergebnisse besondere Informationen beinhalten.
- *Typische Fälle*: Auswahl von Fällen, welche als repräsentativ für die Gesamtheit der Fälle angesehen werden kann und ggf. eine sukzessive Entwicklung von innen heraus durch zunächst geringe Abweichungen ermöglicht.

⁸⁹⁶ Statistische Verfahren orientieren siech dabei oftmals an einer Zufallsverteilung („Random Sampling“), was bei Fallstudien nicht zielführend erscheint. Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 26. Außerdem ist die Definition einer Stichprobe aufgrund der in der Regel unklaren Grundgesamtheit nicht möglich. Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536f.

⁸⁹⁷ Yin (2003), S. 46-52.

- *Fälle maximaler Abweichung*: Untersuchung einer breiten Vielfalt von Ausgangsparametern, um möglichst verschiedene Ausprägungen zu identifizieren.
- *Homogene Fälle*: Die Auswahl möglichst ähnlicher Beispiele zur Analyse tiefer gehender Differenzen.
- *Annehmlichkeit der Fälle*: Auswahl der Fälle gemäß der Wirtschaftlichkeit im Sinne des Verhältnisses von Erhebungsaufwand, Relevanz der Fallstudie im Gesamtspektrum sowie der Qualität zu erwartender Ergebnisse.⁸⁹⁸

In der Beschäftigung mit Stadtquartieren sind verschiedene Merkmale und damit Möglichkeiten der Auswahl zu erkennen. KÖSTER bspw. wählt Projekte „nach inhaltlichen Gesichtspunkten so [...], dass sie eine vergleichbare Lage im städtischen Kontext sowie ähnlich konkretisierte Qualitätsvorstellungen aufweisen [...]“.⁸⁹⁹ Konkrete Merkmale sind dabei innerstädtische Flächen mit einem Folgekonzept, das durch Nutzungsmischung, Dichte und einen qualitativen öffentlichen Raum geprägt ist. SCHELTE definiert als Merkmale die Größe der Stadt, die Lage im Stadtgebiet, die Vornutzung des Areals, das Nutzungsziel und den Planungsstand. Dabei analysiert sie durchweg ehemalige Gewerbe- oder Verkehrsflächen in innerstädtischen Gebieten. Das Unterscheidungskriterium für TÖLLE ist wiederum die Lage an Uferzonen in europäischen Metropolen.⁹⁰⁰

Während die vorangehenden Studien weitestgehend homogene Fälle betrachten, erfolgt die Auswahl der Fallstudien in der vorliegenden Studie durch eine Orientierung an verschiedenen Strategien von PATTON. Die Samplingkriterien basieren an einigen der in Kapitel 3.2.2 formulierten Ausprägungen von Quartieren, jedoch wird zwischen fixen Merkmalen, welche ein Set homogener Variablen zur Vergleichbarkeit bilden und variierenden Merkmalen, bei welchen versucht wird, ein möglichst breites Spektrum zu definieren, unterschieden.⁹⁰¹ Daraus ergeben sich die in Tabelle 8 dargestellten Fallstudien: Die homogenen Variablen sind im Einzelnen:

⁸⁹⁸ Vgl. Patton (2002), S. 230-242. Vgl. Zu ähnlichen Kriterien auch Pettigrew (1990), S. 275f.

⁸⁹⁹ Köster (2006), S. 55.

⁹⁰⁰ Vgl. Köster (2006), S. 55; Schelte (1999), S. 50; Tölle (2005).

⁹⁰¹ Die Definition der fixen und variierenden Samplingkriterien erfolgt dabei vor dem Hintergrund des erwarteten Erkenntnisgewinns durch Variation. Vgl. Eisenhardt/Grabener (2007), S. 27. Dabei sei berücksichtigt, dass dadurch implizit weitere Forschungshypothesen formuliert werden.

- *Lage in der Stadt*: Wie eingangs beschrieben, handelt es sich stets um innerstädtische oder innenstadtnahe Quartiere. Diese Nähe kann sich explizit geografisch oder auch implizit aus dem städtischen Kontext heraus ergeben.
- *Planungsstand*: Um einen entsprechend erhebungsrelevanten Erfahrungsstand der angewendeten Planungskonzepte zu gewährleisten, befinden sich sämtliche Quartiere bereits in der Realisierung.
- *Fokus auf städtebauliche Qualität*: Dies impliziert eine Umsetzung eines nutzungsgemischten und dicht bebauten Quartiers mit einer expliziten Berücksichtigung städtischer Qualitäten im öffentlichen Raum.

Als variierende Samplingkriterien werden hingegen folgende Merkmale angenommen:

- *Stadtgröße*: Obwohl einige Autoren einen expliziten Fokus auf Metropolen legen, soll hiermit SCHELTE'S Annahme verfestigt werden, „daß die Projektierungen innerstädtischer Großprojekte nicht nur ein Phänomen der sehr großen Städte ist und daß sich die geplanten bzw. realisierten Nutzungskonzepte und Akteurskonstellationen [unabhängig von der Stadtgröße] insgesamt sehr ähnlich sind.“⁹⁰²
- *Vornutzung des Areals*: Im Gegensatz zum Fokus einiger vorhergehender Studien werden in der vorliegenden Analyse möglichst verschiedene Typen von Brachflächen berücksichtigt. Damit wird die Feststellung von HOLST ET AL. erwidert, wonach die Vornutzung die Entwicklung einer Brache charakterisiere.⁹⁰³
- *Trägerschaft des Projektes*: Ähnlich einigen bestehenden Studien werden hinsichtlich der Projektträgerschaft verschiedene Konstellationen untersucht.⁹⁰⁴ Somit soll die These KÖTTER'S aufrechterhalten werden, dass die Organisationsstruktur keinen Einfluss auf die Auswahl des Entwicklungsprozesses hat.⁹⁰⁵

⁹⁰² Schelte (1999), S. 50. Ähnlich argumentiert Feldtkeller (2001c), S. 20, der feststellt, „dass das Thema Innenentwicklung kleinere Städte ebenso wie Großstädte betrifft.“ Pätz (2000), S. 141 stellt als einzige Einschränkung fest, dass die Stadtgröße eine eigene Zentralität der Stadt gewährleisten sollte.

⁹⁰³ Vgl. Holst et al. (1998), S. 3.

⁹⁰⁴ Vgl. v.a. Köster (2006), S. 55f., sowie Juchelka (2006), S. 367.

⁹⁰⁵ Vgl. Kötter (1998a), S. 77-81.

Tabelle 8: Auswahl der Fallstudien

Fallstudie		HafenCity Hamburg	Arnulfpark München	Südstadt Tübingen	Rebstockpark Frankfurt a. M.
Parameter	<i>homogene Samplingkriterien</i>				
	Lage in der Stadt	innerstädtisch	innerstädtisch	innenstadtnah	innenstadtnah
	Planungsstand	in der Realisierung	in der Realisierung	in der Realisierung	in der Realisierung
	Städtebauliche Qualität	gegeben	gegeben	gegeben	gegeben
	<i>heterogene Samplingkriterien</i>				
	Stadtgröße (Ende 2005)	1.743.600	1.259.700	83.500	651.900
	Trägerschaft	öffentlicher Trägerschaft mit Integration über Treuhänder oder öffentliche Gesellschaft nach privatem Recht	privatrechtliche Entwicklung mit stellenweise Integration der öffentlichen Hand	Öffentliche Trägerschaft Kommuneintern oder mit einzelner privater Integration	kooperative Entwicklung mit formalrechtlicher öffentlich-privater Partnerschaft
	Vornutzung	Hafen	Bahn	Militär	Landwirtschaft/ Sonstiges

Quelle: Eigene Tabelle. Daten: Statistisches Bundesamt 2007.

Die Datenerhebung in Fallstudien kann über verschiedene Verfahren erfolgen.⁹⁰⁶ Im Folgenden wird die Kombination leitfadengestützter Experteninterviews, die Analyse von Sekundärquellen wie fallspezifischen Dokumenten oder Veröffentlichungen sowie Beobachtungen durch Ortsbegehungen angewendet.⁹⁰⁷ Aufgrund der weit anerkannten Anwendung stellt dieses Vorgehen für JESSEN den „für Untersuchungen diesen Zuschnitts übliche und bewährte Methodenmix“⁹⁰⁸ dar.

Experteninterviews sind dabei die zentrale Datenquelle der Fallstudien, was nicht zuletzt in der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und im Fallstudienaufbau begründet liegt. „As research incorporates more cases and moves away from everyday phenomena [...] to intermittent and strategic phenomena such as [...] strategic decision making, interviews often become the primary data source.“⁹⁰⁹ Um die Qualität der erhobenen Daten zu erhöhen, werden dabei folgende Gesprächspartner verschiedener Perspektiven und Institutionen herangezogen⁹¹⁰:

- *Quartiersentwickler*: Je nach Konstellation der Entwicklungsteams bzw. der Projektträgerschaft werden jeweils zwei Teilnehmer als Experten des prozessualen und inhaltlichen Aufbaus der strategischen Quartiersentwicklung befragt. Dabei wird versucht, verschiedene beteiligte Institutionen zu befragen.

⁹⁰⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 348.

⁹⁰⁷ Diese Kombination ist in verschiedenen Untersuchungen, u.a. bei Köster (2006); Juchelka (2006); Tölle (2005) und Schelte (1999) erkennbar.

⁹⁰⁸ Jessen (1999), S. 4. Vgl. auch Hellstern/Wollmann (1978). Auch Eisenhardt (1989), S. 538 bezeichnet „[...]interviews, observations, and archival sources are particularly common[...]“.

⁹⁰⁹ Eisenhardt/Graebner (2007), S. 28. Hervorhebungen nachträglich.

⁹¹⁰ Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 28. Nach Meuser/Nagel (1991), S. 443 obliegt dabei die Qualifizierung des Expertenstatus weitgehend dem Forscher obliegt in Anbetracht der Forschungsfragen. Einen Überblick über die Ausgewählten Experten und ihre Rolle gibt Tabelle 17 im Anhang.

- *Planungsteam*: Zur Analyse der inhaltlichen Quartiersqualitäten und deren Umsetzung innerhalb des Quartiers wird ein Beteiligter des Planungsentwurfes befragt.⁹¹¹
- *Lokaler Makler*: Zur Einschätzung der Marktsituation, der Lagequalitäten des Stadtquartiers sowie der daraus resultierenden Marktpotenziale wird ein lokaler Makler als objektiver Experte konsultiert.
- *Nutzer*: Vor allem innerhalb der Stadtplanung sprechen einige Autoren auch bei bestimmten Nutzern oder nutzernahen Gruppen (Pfarrer, Polizei, Sozialarbeiter) von „Experten“ des jeweiligen Quartiers. Diese können Einschätzungen bzgl. des Quartiers vornehmen, insbesondere aus sozialer Perspektive.⁹¹²
- *Dritte Projektentwickler*: Als per Definition weitere Kundengruppe des Quartiersentwicklungsunternehmens werden dritte Projektentwickler über ihre anfänglichen Einschätzungen des Quartiers sowie das (Zwischen-)Ergebnis befragt.

Ein weitgehend standardisierter Interviewleitfaden dient dabei jeweils als Strukturierungshilfe eines offenen Gesprächs.⁹¹³ Dies stellt einerseits das Expertenwissen bei dem Gesprächspartner sicher und verhindert andererseits eine möglicherweise ungewollte Abschweifung des Interviews.⁹¹⁴ Vertiefungen der Fragen wurden dabei innerhalb der jeweiligen Fragen kontextspezifisch vorgenommen.

Die Anwendung von Beobachtungen i.S.v. Ortsbegehungen ergibt sich aus der fachspezifischen Relevanz. So stellt sie als „[...] Aufbereitung von Beobachtungen und Erfahrungen, die sich auf die Entwicklung der Städte, auf Methodik und Inhalte beziehen“⁹¹⁵ eine zentrale Methode der stadtplanerischen Theoriebildung dar. Der Vorteil liegt dabei darin, „[...] dass bestimmte Forschungsprobleme und Hypothesen mit Hilfe der Beobachtung genauer analysiert bzw. verifiziert [...] werden können [...]“.⁹¹⁶ Darüber hinaus können zuvor erhobene Informationen kontextspezifisch bewertet und eingeschätzt werden. Dies gilt insbesondere für die Validation der Daten aus Experteninterviews, da Interviews stets die subjektive Wie-

⁹¹¹ Dabei musste in einem Fall aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit auf einen Forschungsexperten, quasi als neutraler, fachkundiger Experte zurückgegriffen werden.

⁹¹² Vgl. Albers (1996), S. 73; Strohmeier (1983), S. 282.

⁹¹³ Dazu stellt Yin (2003), S. 89 fest: „The interviews will appear to be guided conversations rather than structured queries.“

⁹¹⁴ Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 448. Abbildung 37 im Anhang zeigt den Interviewleitfaden.

⁹¹⁵ Albers (1996), S. 18.

⁹¹⁶ Naßmacher (2006), S. 170. Dabei werden im Weiteren besonders die Vorteile gegenüber quantitativen Erhebungsmethoden herausgestellt.

dergabe eines Zustandes sind, der aufgrund subjektiver Einflüsse oft nicht ganz der Wahrheit entspricht.⁹¹⁷

Die Analyse von Sekundärdaten ergänzt letztendlich die Erkenntnisse. Dabei kommen (so weit möglich) sowohl projektinterne Dokumente wie Verträge, Pläne oder Wettbewerbsunterlagen, wie auch die Auswertung von Fachliteratur, Fachzeitschriften und Artikeln der Lokalpresse in Betracht. „Because of their overall value, documents play an explicit role in any data collection in doing case studies. Systematic searches for relevant documents are important in any data collection plan.“⁹¹⁸

5.1.4 Darstellung der Ergebnisse

Die Darstellung der Fallstudienergebnisse orientiert sich an den eingangs genannten Leitfragen der Untersuchung. So werden im ersten Schritt zu jeder Fallstudie tabellarisch einige Informationen zu der Stadt als Makrostandort sowie zu verschiedenen zentralen Parametern der Quartiersentwicklung selbst gegeben. Damit sollen schlaglichtartig die zentralen Informationen und Rahmenbedingungen erörtert werden. In einem zweiten Schritt wird der Planungsprozess des Fallstudienquartiers unter Berücksichtigung der Terminologie des Bezugsrahmens analysiert. Dieser Analyseschritt fokussiert dabei im Sinne einer klaren Differenzierung auf die sequenziellen Schritte, also den Planungsprozess im engeren Sinne mit dem Ziel, Vorgehensmuster des Bezugsrahmens zur strategischen Quartierentwicklung zu identifizieren sowie Überschneidungen und Abweichungen zu dem vorgeschlagenen Vorgehen zu erörtern. In einem dritten Schritt folgt eine Einschätzung der Planung und Realisierung inhaltlicher städtebaulicher Qualitäten und damit eine Untersuchung der im theoretischen Bezugsrahmen formulierten Qualitätskriterien für Stadtquartiere. Dabei wird erörtert, inwiefern diese von Beginn an geplant waren bzw. im Sinne emergenter Strategien möglicherweise erst im Entwicklungsverlauf festgelegt wurden.

Das Kapitel schließt letztlich mit der Adressierung der dritten Fallstudienhypothese. So soll problematisiert werden, inwiefern die untersuchten Quartiere in ihrer Ausprägung der in dieser Arbeit formulierten Definition neuer Stadtquartiere entsprechen.

⁹¹⁷ Vgl. Flick (2006), S. 199. “Less formally, direct observations might be made throughout a field visit, including those occasions during which other evidence, such as that from interviews, is being collected. [...] [For example] [...] observations of a neighborhood [...] add new dimensions for understanding either the context or the phenomenon being studied.” Yin (2003), S. 92f.

⁹¹⁸ Yin (2003), S. 87.

5.2 Fallstudie A: Die HafenCity in Hamburg

5.2.1 Standort- und Projektbeschreibung

Tabelle 9: Übersicht zur HafenCity in Hamburg

<i>Rahmendaten des Makrostandortes</i>	
Wirtschaftliche Situation	Hamburg hat mit durchschnittlich 2,9 % Wachstum der Bruttowertschöpfung seit 2000, einem überproportionalen Anteil des tertiären Sektors (79,3 %) mit steigender Tendenz, einer deutschlandweit am stärksten rückläufigen Arbeitslosenquote (7,9 % im Juni 2008) eine vergleichbar hohe wirtschaftliche Dynamik.
Gesellschaftliche Situation	Mit 1.743.600 Einwohnern zweitgrößte deutsche Stadt und größte Stadt der EU ohne Hauptstadtstatus. Mit durchschnittlich 0,42 % p.a. seit 2000 überdurchschnittlich starkes Wachstum der Stadt, verfügbares Haushaltseinkommen bei ca. € 41.600 bei einer durchschnittlichen Größe von 1,83 Personen (Stand 2005). Hohe kulturelle Vielfalt (ca. 14,7 % ausländische Bevölkerung). Eine steigende soziale Diskrepanz ist zunehmend offensichtlich. Hohe milieuspezifische Vielfalt mit überproportionalem Anteil moderner, innovativer und kapitalstarker Milieugruppierungen („Moderne Performer“ und „Postmaterielle“ nach Sinus jeweils 13,0 % vs. 10,0 % bundesweit). Andererseits ist der Anteil bürgerlicher Milieus („bürgerliche Mitte“ und „DDR-Nostalgische“) weitaus geringer (11,6 % vs. 15,9 % bzw. 2,6 % vs. 5,7 %)
Politische Situation	Besondere Befugnisse durch die Rolle als Stadtstaat und damit eine gehobene Stellung des Ersten Bürgermeisters. Nicht zuletzt seit der Initiierung der HafenCity ergaben sich einige politische Macht- und Personalwechsel, unter welchen besonders die Koalition von CDU und STATT (auch Schill-Partei) von 2001-2004 zu nennen ist sowie gegenwärtig seit Mai 2008 die erste schwarz-grüne Koalition Deutschlands auf Landesebene.
Stadt und Städtebau	Seit 1992 befasst sich die Stadtentwicklungsbehörde (STEB) bzw. seit 2004 die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) mit der planerischen Entwicklung der Stadt. Sie definiert auch verschiedene städtische Leitbilder, welche die perspektivische Entwicklung Hamburgs beschreiben sollen. Für die HafenCity prägend ist dabei das Konzept „City und Perlenkette“, welches die Entwicklung verschiedener nutzungsgemischter Projekte am nördlichen Elbufer seit den 70er-Jahren beschreibt mit dem Ziel, die Stadt an stärker an die Elbe (rück-)zuführen.
<i>Rahmendaten des Projekts</i>	
Größe des Areals	155 ha, davon ca. 55ha Wasserfläche, 60 ha Nettobauland
Vornutzung	Hafengebiet der Hamburger Hafen- und Lagerhaus AG (HHLA).
Lage	Am nördlichen Elbufer und damit in unmittelbarer Nähe zum nördlich gelegenen Jungfernstieg als historischem Mittelpunkt der Stadt (1000m) sowie dem Hauptbahnhof (800m). Dazwischen liegt die historische Speicherstadt, eines der bedeutendsten Bauwerke Hamburgs im unmittelbaren Anschluss des Areals. Westlich liegen die Landungsbrücken sowie weitere zentrale Orte der „Perlenkette“. Südlich wird das Gebiet durch die Elbe, sowie gegenüberliegend durch Harburg begrenzt. In östlicher Richtung befinden sich die Stadtteile Veddel und Rothenburgsort, die gegenwärtig noch durch sozialstrukturelle Konfliktpotenziale geprägt sind, jedoch nicht zuletzt von den externen Effekten der HafenCity profitieren sollen.
Charakteristik	Das Areal ist maßgeblich geprägt durch die unmittelbare Lage am Wasser, zahlreiche Kaianlagen und Wasserflächen sowie die angrenzende Speicherstadt als historisches Architekturerbe. Aufgrund der Nähe zur Innenstadt wird das Projekt auch als 40 %ige Erweiterung der Hamburger Innenstadt definiert und führt diese auch städtebaulich fort.

Geplante Flächen & Nutzungsdichte	Insgesamt 1.800.000 m ² Brutto-Grundfläche (BGF) geplant, mit einer Perspektive auf 2.000.000 m ² BGF. 600.000 m ² Wohnnutzung für 5.500 Wohnungen und ca. 12.000 Menschen, 950.000 m ² Dienstleistungsflächen für über 40.000 Arbeitsplätze, Einzelhandel allein 53.000 m ² im Überseequartier, ca. 77.000 m ² Kultureinrichtungen, verschiedene soziale Nutzungen. GFZ von ca. 2,5 - 3,1. Das Investitionsvolumen beträgt gesamt ca. € 6,8 Mrd.
Zeitplan	<p>1991: Inoffizieller Beginn der Planungen durch die Freie und Hansestadt Hamburg</p> <p>1995: Definition eines Sondervermögens zum Ankauf noch ausstehender Grundstücke und Gründung der Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung (GHS mbH) als Verwalterin des Sondervermögens</p> <p>1997: Öffentliche Ankündigung des Entwicklungsvorhabens, Grundsatzbeschluss durch Hamburger Bürgerschaft</p> <p>1998: Expertenkolloquium zur Definition der Rahmenanforderungen (Masterplankonzeption)</p> <p>1999: Internationaler städtebaulicher Wettbewerb (Kees Christiaanse/ ASTOC/ HamburgPlan)</p> <p>2000: Beschluss des Hamburger Senats über den Masterplan, Baubeginn</p> <p>2003: Fertigstellung des ersten Projekts für SAP; Entscheidung für Bau der Elbphilharmonie</p> <p>2004: Einrichtung des Kreuzfahrtterminals und des Info-Centers, Einzug erster Bewohner in die Hafencity am Sandtorkai</p> <p>2005: Fertigstellung der Margellan-Terrassen als erstem Platz der HafenCity, Vergabe des Überseequartiers an Entwicklerkonsortium</p> <p>2006: Beschluss zur Erweiterung der U-Bahn vom Jungfernstieg zur HafenCity</p> <p>2007: Beginn der Bauarbeiten am Überseequartier</p> <p>2008: Eröffnung der Internat. Maritimen Museums im Kaispeicher B</p>
Akteure und Organisation	Initiator der Gesamtentwicklungsmaßnahme ist die Freie und Hansestadt Hamburg, welche die GHS mbH bzw. HafenCity Hamburg GmbH als öffentliche Gesellschaft und 100 %ige Tochter zur Verwaltung des Sondervermögens und Entwicklung des Areals eingesetzt hat. Die HafenCity GmbH ist somit auch Eigentümerin der Grundstücke. Sie besitzt einen Aufsichtsrat und einen Beirat. Die Aufsichtsratsmitglieder setzen sich aus Repräsentantinnen und Repräsentanten des Hamburger Senats zusammen, die die Interessen der Freien und Hansestadt Hamburg wahren. Der Beirat ist ein beratendes Gremium, das die Geschäftsführung in allen grundsätzlichen Fragen der Entwicklung der HafenCity berät. Weitere formale Integrations- oder Partizipationsgremien, bspw. für Investoren existieren jedoch nicht.

Quelle: Eigene Tabelle. Daten: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2008), S. 4; Statistisches Bundesamt (2007); Bundesagentur für Arbeit (2008); Tölle (2005), S. 178-195; 220-223. GHS (1999a, 1999b, 2001); HafenCity GmbH (2006, 2008).

Abbildung 30: Animiertes Luftbild der HafenCity Hamburg



Quelle: HafenCity Hamburg GmbH (2008), Illustration: M. Korol.

5.2.2 Planungs- und Entwicklungsprozess der HafenCity

Definition des strategischen Zielsystems und der Quartiersentwicklung

Neben den allgemeinen Trends der Stadtentwicklung war die Initiierung der HafenCity geprägt von einigen Spezifika Hamburgs. Diese waren zum einen die Notwendigkeit eines Ausbaus des Hamburger Hafens für Containerschiffe im westlichen Hafenteil Altenwerder, der aufgrund der kommunalen Haushaltssituation wiederum gesondert finanziert werden musste. Zum anderen bestand aus Sicht von Politik und insbesondere der Stadtentwicklung bereits der Konsens einer sukzessiven Entwicklung der Stadt in Richtung Elbe. Dazu waren vor allem westlich der HafenCity bereits einige Projekte realisiert, jedoch konnte sich der Hafen dieser Entwicklung aufgrund seiner politischen und städtischen Bedeutung sowie auch der Lage außerhalb des Hochwasserschutzgebietes lange Zeit entziehen. Zusätzlich und dem konträr war - basierend auf der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung - eine entsprechend langfristige Nachfrage nach neuen Wohn- und Gewerbeflächen absehbar und ein zunehmender Entwicklungsdruck für neue Flächen bereits spürbar. Entgegen dem theoretischen Bezugsrahmen brachten somit nicht formale Analyseschritte entsprechende Erkenntnisse und Handlungsmotivationen hervor, sondern vielmehr politische, wirtschaftliche und städtebauliche Rahmenbedingungen, die sich über einen längeren Zeitverlauf einstellten und weitgehend unabhängig voneinander bekannt waren.⁹¹⁹

Wenngleich städtebauliche Grundideen wie Nutzungsmischung und Dichte bereits in Projekten der „Perlenkette“ realisiert wurden und somit implizit als „Zeitgeist städtebaulicher Planung“ die Voraussetzungen geprägt hatten, war es doch das Ziel der Beauftragung des Stadtplaners Marg durch den damaligen Oberbürgermeister Voscherau⁹²⁰, mit der „Entwicklungsstudie Grasbrook- Baakenhafen“⁹²¹ eine erste konzeptionelle Vorstellung im Sinne einer Vision zu erarbeiten.⁹²² Diese Beauftragung erfolgte ohne die Beteiligung weiterer politischer Entscheidungsträger oder der Öffentlichkeit, um mögliche Spekulationen um Grund-

⁹¹⁹ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46; Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹²⁰ Dazu wurde jedoch zunächst die GHS mbH gegründet, die letztendlich als Auftraggeber agierte. Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹²¹ GHS mbH (1999b), S. 12.

⁹²² Daher wird er stellenweise auch als „Gründungsvater“ der HafenCity benannt, wenngleich eher Henning Voscherau diese Rolle als Initiator zukommt. Vgl. Dörting (2008a), S. 73.

stücke zu verhindern, wobei die Tiefe und Dauer der Bearbeitung unter diesen Umständen retrospektiv betrachtet sehr beachtlich ist.⁹²³

Wenngleich keine explizite Mission formuliert wurde, bildete die Entwicklungsstudie allein durch die Möglichkeit, die Entwicklung der Hafenkante weiterzudenken, bereits eine handlungsorientierte Basis im Sinne einer nonverbalen Mission⁹²⁴: Ziel war die Erweiterung der Hamburger Innenstadt um 40 %, was die Berücksichtigung der innerstädtischen Strukturen hinsichtlich Nutzungen, Dichte, öffentlicher Raum enthielt.

Strategische Analyse

Eine differenzierte strategische Analyse verschiedener interner und externer Wirkungsbereiche gemäß dem aufgezeigten Bezugsrahmen wurde besonders im Hinblick auf die Umweltsituation nur bedingt vollzogen, da eine entsprechende Prognose verschiedener Marktentwicklungen über 20 Jahre nur geringen Aussagegehalt gehabt hätte. Vielmehr wurde eine vorwiegend angebotsorientierte Position bezogen, die davon ausging, dass sich Grundtendenzen der Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung weitestgehend fortsetzen und dass ein Markt und damit eine Nachfrage für entsprechende Grundstücke durch die Entwicklung erst geschaffen werden würde, was die Analysefrage auf die Definition eines durch die Einzelkomponenten schlüssigen und folglich langfristig am Markt platzierbaren Konzepts reduzierte. Dafür wurde angestrebt, ein möglichst auf verschiedene Nutzer- und Investorengruppen vielfältig ausgestaltetes und zeitlich sinnvoll verteiltes Flächenangebot zu realisieren, anstatt von fiktiven und sehr veränderungsanfälligen Marktspezifikationen auszugehen.⁹²⁵

Hinsichtlich verschiedener, gewerblicher Nutzergruppen wurde seinerzeit der Fokus auf Medienunternehmen gelegt und ein entsprechendes Nachfragepotenzial angenommen. Dies führte u.a. zu Projektkonzeptionen wie dem Hochhaus Media City Port am Kaispeicher A, was sich aber spätestens nach dem Zusammenbruch der „New Economy“ mangels Nachfrage als undurchführbar erwies.⁹²⁶ Bei Bewohnern wurde von Beginn an auf diejenigen mit

⁹²³ Vgl. hierzu vor allem Schirg (2007).

⁹²⁴ Vgl. Interview mit Hr. Limbrock, bhl Architekten. Siehe Anhang S. A76-A94.

⁹²⁵ Tölle (2005), S. 240f.; vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

⁹²⁶ An dieser frühen Spezifizierung wurde vergleichsweise lange festgehalten. Vgl. GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (2002), S. 15. Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

gehobenen Einkommen abgezielt.⁹²⁷ Eine hohe Nachfrage von Besuchern soll wiederum durch die Vielfalt der Möglichkeiten erreicht werden, die durch kommerzielle, kulturelle, gastronomische sowie weitere Freizeiteinrichtungen angeboten werden. Die exklusive Lage der Fläche und die daraus resultierenden begünstigenden Voraussetzungen per se unterstützen eine entsprechend angebotsorientierte Herangehensweise.⁹²⁸

Aus Quartiersperspektive sollten einerseits - basierend auf dem Konzept Margs - einige städtebauliche „Testentwürfe“ mögliche Nutzungsszenarien im Areal aufzeigen. Beruhend darauf wurden auf einem unmittelbar nach Bekanntgabe stattfindenden Expertensymposium unter Hinzuziehung der Fachöffentlichkeit einige zentrale Grundfragen der Stadtgestalt und der Freiräume, der Nutzungs- und Dichtekonzeption sowie der städtebaulichen Einbindung adressiert, was einer vergleichsweise umfassenden Definition unterliegender Quartierskriterien gleicht.⁹²⁹ Daneben lag ein Fokus auf der Beantwortung einiger zentraler technischer Fragestellungen wie dem Hochwasserschutz als Grundvoraussetzung einer Bebaubarkeit, den verkehrlichen Konsequenzen, sowie den „planungsbestimmenden Einflussfaktoren, wie Lärm, Altlasten, Flora/Fauna und Geruch [...]“.“⁹³⁰ Bedeutend war daneben die frühzeitige Konzeption des öffentlichen Entwicklungsträgers GHS mbH, der durch eine frühzeitige, professionelle und interdisziplinäre Zusammensetzung stets mit dem Entwicklungsfortschritt Schritt halten konnte sowie die enge und am Projekterfolg ausgerichtete Zusammenarbeit mit den städtischen Gremien und Körperschaften.⁹³¹

Ableitung strategischer Optionen:

Als Zwischenzäsur der Vision und der strategischen Analysen kann die sog. „Masterplan-konzeption“ angesehen werden⁹³²: Als Synthese städtebaulicher Grundüberlegungen und Entwurfsvarianten für das Entwicklungsgebiet sowie als Zusammenfassung technischer Voraussetzungen einer Realisierung stellt sie „den ersten Schritt zur Planung und Entwicklung

⁹²⁷ Vgl. GHS mbH (2002), S. 43.

⁹²⁸ Vgl. GHS mbH (2000), S. 10; Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106. Interview mit Hr. Limbrock, bhl Architekten. Siehe Anhang S. A76-A94. Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

⁹²⁹ Vgl. GHS mbH (1999a).

⁹³⁰ GHS mbH (1999b), S. 12.

⁹³¹ Vgl. Tölle (2005), S. 317

⁹³² Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

der HafenCity dar⁹³³. Damit bildet die Masterplankonzeption auch gleichzeitig den konzeptionellen Rahmen des städtebaulichen Wettbewerbs und bildet gemäß dem Bezugsrahmen quasi als strategisches Zielsystem die Grundlage zur Ableitung strategischer Optionen.⁹³⁴

Die konkrete Entwicklung strategischer Realisierungsszenarien erfolgte gemäß dem Bezugsrahmen über die Hinzuziehung externer Experten im Rahmen eines internationalen Wettbewerbsverfahrens. Hierbei wurden zunächst von einer sachkundigen Kommission aus einer Zahl von 175 Bewerbungen acht Teams identifiziert, welche in Anbetracht der komplizierten Planungsaufgabe zu einer Teilnahme an einem kooperativen Wettbewerb eingeladen wurden. Eine Integration weiterer Stakeholder bspw. der Bürger fand bis auf die kontinuierliche Information sowie die gesetzlichen Bestimmungen jedoch nicht statt.⁹³⁵

Bewertung und Auswahl

Die Bewertung der verschiedenen Ergebnisse wurde durch ein externes Büro begleitet und somit wurden eingangs bereits Rahmenkriterien der Wettbewerbsentwürfe vorgeprüft und Vorbewertungen anhand definierter Kriterien der Masterplankonzeption als strategischer Handlungsrahmen getroffen.⁹³⁶ Letztendlicher Entscheidungsträger war jedoch ein Preisgericht, bestehend aus verschiedenen Fach- und Sachpreisrichtern. Die Bewertung fand dabei in einem verbalen Diskurs der verschiedenen Mitglieder und einer abschließenden, gemeinsamen Bewertung statt. Diese beruhte zwar weitestgehend auf den Prämissen der Masterplankonzeption, versuchte aber bewusst abstrahierend, das vielversprechendste Konzept zu identifizieren.

So wurden dem Entwurf der ersten Preisträger - einem Konsortium bestehend aus dem Stadtplaner Kees Christiaanse und ASTOC, der Planungsgruppe HamburgPlan sowie Arthur Andersen - entscheidende Vorteile unterstellt: „Erstens: Die neue HafenCity wird sich mit dem bestehenden denkmalgeschützten Ensemble der Speicherstadt und der Altstadt verzahnen [...] [und] sie logisch fortsetzen. Zweitens: Mit einer beeindruckenden Bandbreite werden zeitgerechte und zukunftsorientierte städtebauliche Typologien variiert. Drittens: Eine

⁹³³ GHS mbH (1999b), S. 12.

⁹³⁴ „Die Masterplankonzeption bildet die Grundlage für ein konkurrierendes und kooperierendes Wettbewerbsverfahren, das im Frühsommer 1999 [...] durchgeführt werden soll.“ GHS mbH (1999b), S. 12.

⁹³⁵ Vgl. GHS mbH (1999c), S. 4; Tölle (2005), S. 318, 339; GHS mbH (1999b), S. 70.

⁹³⁶ Vgl. GHS mbH (1999c), S. 4.

geschickte Aufteilung in acht sinnvoll gestaltete Quartiere, die mit einer großen Nutzungsvielfalt jeweils aufeinander aufbauen, gestattet es, in einer gestaffelten Entwicklung über 10 bis 20 Jahre zu denken, zu planen und zu bauen.“⁹³⁷

Der Entwurf ist jedoch noch nicht mit der Entwicklungsstrategie der HafenCity gleichzusetzen. Diese war der sog. *Masterplan*. „Es handelt sich dabei um ein flexibles, fortschreibungsfähiges Konzept, das im weiteren Planungs- und Entwicklungsprozess verfeinert und konkretisiert wird.“⁹³⁸ Insofern bildete der siegreiche Wettbewerbsentwurf zwar ein weitgehendes Element des Masterplans. Dieser wurde jedoch in einer kooperativen Zusammenarbeit zwischen Planungsteam, dem Quartiersentwickler und der BSU um weitere Qualitäten ergänzt und gemäß Anforderungen und Möglichkeiten der Umsetzung kalibriert sowie um einen textlichen Bestandteil, der entwicklungsspezifische Elemente konkretisiert, erweitert.⁹³⁹ Somit besteht der Masterplan in der Summe aus textlich formulierten Leitzielen, einem Strukturkonzept, welches strukturelle Qualitäten des städtebaulichen Entwurfes hervorhebt, einem Plan zum städtebaulichen Konzept und aus thematischen Plänen zu Nutzungen, Verkehr, Hochwasserschutz und Freiraum sowie zusätzlich einigen textliche Erläuterungen. Letztendlich erfüllt der Masterplan der HafenCity damit umfassende Funktionen einer Strategie und integriert dabei sämtliche vorhergegangenen Analyse- und Erkenntnisprozesse der Workshop- und Wettbewerbsverfahren. „Wesentliche Funktion des Masterplans ist es, die Entwicklung der HafenCity für einen ökonomischen, sozialen, kulturellen und sozialökologischen Aufbruch der Stadt zu nutzen.“⁹⁴⁰

Strategieimplementierung und Kontrolle:

Die Definition des Umsetzungsprozesses ergab sich über die im Masterplan definierte Realisierungssequenz von Westen nach Osten. Dabei lassen sich die Prozessschritte der Planungsrechtschaffung, der Quartiersvorbereitung und der Quartiersrealisierung grundsätzlich identifizieren, jedoch untergliederten sie sich in der HafenCity entgegen dem formulierten Bezugsrahmen auch formell in Teilquartiere. Das hatte zur Folge, dass nicht zu Beginn ein B-Plan bzw. mehrere B-Pläne für das gesamte Gebiet aufgestellt wurden und danach eine mögliche

⁹³⁷ GHS mbH (1999), S. 4f.

⁹³⁸ GHS mbH (2000), S. 6

⁹³⁹ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁴⁰ GHS mbH (2000), S. 6. Vgl., auch Tölle (2005), S. 346.

Abschnittsbildung stattfand, sondern diese Planwerke für jeden Teilabschnitt separat entwickelt und aufgestellt wurden. So wurde bspw. im Jahr 2001 der erste B-Plan der HafenCity für die Gebiete am Sandtorkai, am Dalmannkai/Kaiserkai sowie am angrenzenden Kibbelsteg ausgelegt.⁹⁴¹

Bereits zuvor wurde das Gebiet durch maßgebliche Achsen erschlossen, wobei einleitend die Erstellung einer hochwassersicheren Erschließung notwendig war und durch die Realisierung der Kibbelstegbrücke bereits im Jahr 2001 umgesetzt wurde. Die Erschließung der Teilquartiere wird darauf folgend jeweils zwischen der Planfeststellung und den Realisierungsmaßnahmen unternommen. Bedeutend dabei ist, dass diese Realisierung besonders investorenseitig als wichtiges Bekenntnis zur Standortentwicklung angesehen wurde.⁹⁴² Maßnahmen der Dekontamination waren in größerem Umfang nur am Standort des alten Gaswerkes auf den Flächen des heutigen „Überseequartiers“ notwendig. Die entsprechenden Arbeiten wurden parallel zu dem vergleichsweise komplexen Ausschreibungs-, Gebots- und Verhandlungsverfahren des Teilquartiers bis Frühjahr 2005 vollzogen.⁹⁴³ Somit scheinen vor allem die Prozessschritte der Planungsrechtschaffung und der Quartiersvorbereitung weniger sequenziell als parallel abzulaufen.

Die Quartiersumsetzung unterliegt wiederum ähnlichen Kalkülen, wie sie im Bezugsrahmen aufgezeigt werden: Einerseits wird innerhalb des ersten Realisierungsabschnittes mit dem „Überseequartier“ das „Herz der HafenCity“ entwickelt. Aufgrund der Projektausmaße und der zahlreichen verschiedenen Nutzungen, welche neben einem hohen Teil Einzelhandel und Büro u.a. auch das Kreuzfahrtterminal und Science Center beinhalten, wird bereits am Anfang der Entwicklung die Realisierung von einem „international Aufsehen erregenden Vorhaben“⁹⁴⁴ angestrebt. Andererseits wurden auf den Flächen des Sandtorkais sowie des Dalmann- und Kaiserkais erste Wohn- und Gewerbeprojekte realisiert. Diese wurden zunächst relativ kleinteilig vergeben, um möglichst mehrere Investoren durch handhabbare Projekte gewinnen zu können.⁹⁴⁵ Anders als zu Beginn erwartet, spielt aus heutiger Sicht dabei vor allem die Wohnnutzung eine wichtige Rolle zur räumlichen und sozialen Initiierung der Quartiersentwicklung, sodass es im Jahr 2003 zu einer strategischen Anpassung in

⁹⁴¹ Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg (2001).

⁹⁴² Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁴³ Freie und Hansestadt Hamburg (2004).

⁹⁴⁴ GHS Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung (2000), S. 40.

⁹⁴⁵ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

Richtung Wohnungsbau kam.⁹⁴⁶ Die parallele Realisierung erster Freiflächen an den Kopfseiten der beiden westlichen Häfen wirkt darüber hinaus imageprägend für die Leitideen des städtebaulichen Konzepts und vermittelt im räumlichen Zusammenhang einen ersten realisierten Eindruck der städtebaulichen Qualität.⁹⁴⁷ Wenngleich die Differenzierung der einzelnen Entwicklungsbereiche heute nicht mehr genau dem Masterplan entspricht, unterliegen jegliche Abweichungsentscheidungen grundsätzlich dem Kalkül einer nutzungsspezifisch sinnvollen Weiterentwicklung sowie einer Reduzierung der Realisierungszeiträume, um eine „ewige Baustelle“ zu vermeiden und in sich schlüssige und in sich abschließende Abschnitte zu realisieren.

Hinsichtlich der Exit-Strategie der HafenCity Hamburg GmbH als Quartiersentwickler bestand ursprünglich der Auftrag, ein Konzept für das Gesamtareal zu entwickeln, die Infrastruktur herzustellen, die Grundstücke sukzessive zur Baureife zu führen und danach zu veräußern.⁹⁴⁸ Ein weiteres Engagement bspw. innerhalb einer Projektentwicklung ist jedoch ausgeschlossen. Die Vergabe der Grundstücke unterliegt dabei keinem wirtschaftlichen Maximalprinzip, sondern einem individuellen Festpreisverfahren, bei welchem dem Interessenten die Flächen innerhalb des sog. „Anhandgabeverfahrens“ zunächst für ein Jahr zur Verfügung gestellt werden, mit der Auflage, ein gestalterisches und nutzungsspezifisches Realisierungskonzept vorzulegen, das dem Qualitätsanspruch des Gesamtkonzepts genügt und darüber hinaus wirtschaftlich plausibel erscheint. Im Gegenzug erhält der potenzielle Investor die Möglichkeit, das Grundstück exklusiv zu bearbeiten, ohne dass dabei ein Kaufpreis fällig wird. Kommt es nach Ablauf der Frist zu einem Kaufvertrag, wird die Zahlung quasi erst unmittelbar mit der Baurechtschaffung fällig.⁹⁴⁹ Der Vorteil dieses Vorgehens liegt seitens des Quartiersentwicklers vor allem in der Möglichkeit, Rahmenbedingungen definieren zu können, die zwar ökonomisch nicht zu einem Maximalwert führen, jedoch im Sinne des Gesamtkonzepts notwendig sind und gleichzeitig keinen Nachteil für den Investor darstellen.⁹⁵⁰ Einen Sonderfall bildet das „Überseequartier“: Vor allem aufgrund der Abhängigkeit des gesamten Quartiers von dem Projekterfolg dieses Teilquartiers wurde die gesamte Fläche in

⁹⁴⁶ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46; Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

⁹⁴⁷ Vgl. GHS Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung (2002), S. 24.

⁹⁴⁸ Auf gesamtstädtischer Ebene besteht dabei das Ziel, mögliche Erträge aus den Grundstücksveräußerungen zur (Mit-)Finanzierung des Hafenausbaus im westlichen Stadtgebiet (Altenwerder) zu finanzieren. Vgl. Bodemann (2002), S. 103.

⁹⁴⁹ Vgl. HafenCity Hamburg GmbH (2005), S. 2.

⁹⁵⁰ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

einem äußerst komplexen Verfahren und einer - basierend auf realisierten Nutzungsarten - flexiblen Preisgestaltung an nur einen Entwickler vergeben, um die Realisierung des gesamten Einzelhandelsbereichs sicherzustellen, jedoch die Entwicklung eines klassischen Shopping Centers zu vermeiden.⁹⁵¹

In Hinblick auf die Strategie und das Timing des Exits wurde versucht, durch verschiedene Flächen- und Nutzungstypologien variierende Interessengruppen anzusprechen. Somit konnte eine konstante Absorption durch verschiedene, vorwiegend lokale Investoren geschaffen werden. Dieser kleinteiligen Vergabe unterliegt ein wichtiges Risikomanagementkalkül, da die Vergabe an wenige Großinvestoren möglicherweise Bündelungsrisiken, die Gefahr des Verlustes der Steuerungsfähigkeit der Entwicklung, einen ausbleibenden Entwicklungswettbewerb sowie einen Wertabschlag der Grundstückswerte impliziert hätte.⁹⁵² Darüber hinaus ist trotz des gewählten Vergabeverfahrens die Taktik erkennbar, dass angenommene „Filetgrundstücke“ erst nach einem gewissen Fortschritt des Projektes veräußert werden. Dies begründet sich aus der Annahme, dass der Grundstückswert bei Initiierung des Projektes aufgrund erhöhter Investitionsrisiken des Standortes weitaus niedriger ist, als dies nach der Realisierung einzelner Teilprojekte und damit einhergehend realisierter Standortfaktoren der Fall sein könnte. Wenngleich dieses Kalkül durch vereinzelte außerplanmäßige Veräußerungen nicht stringent durchgehalten werden konnte, lässt sich hierbei ein bedeutender Aspekt in der Ableitung möglicher Exit-Strategien erkennen.⁹⁵³

Organisatorisch hat sich die HafenCity GmbH als Quartiersentwickler intern über das gesamte Projekt gewandelt. Dabei wurde einerseits stets ein sehr interdisziplinäres Denken und Arbeiten forciert, um die Bandbreite der Herausforderungen, u.a. auch personell, entsprechend zu berücksichtigen. Andererseits wurde fortwährend versucht, zentrale Fragen auch unter Heranziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse, bspw. durch Kooperationen mit verschiedenen Hochschulen oder entsprechenden Fachbeiträgen, zu beantworten. Daraus resultiert ein sehr professionelles und abstraktes Verständnis über verschiedene Herausforderungen und Chancen innerhalb der Quartiersentwicklung im Allgemeinen und der Entwicklung der HafenCity im Einzelnen.⁹⁵⁴

⁹⁵¹ Vgl. Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁵² Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

⁹⁵³ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁵⁴ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

Ein Wandel der Führungsstruktur, insbesondere in Hinblick auf die formale Integration weiterer Beteiligter wie Investoren oder Nutzer, findet nicht statt, wenngleich der informelle Austausch einerseits zu Nutzern nicht zuletzt über die Schaffung einer Stabsstelle zur Unterstützung des Aufbaus sozialer Prozesse und Aktivitäten forciert wird⁹⁵⁵ und andererseits zu Projektpartnern durch eine Rolle als projektorientierter, quasi-öffentlicher Partner erheblich zur Risikominderung aus Entwicklersicht beiträgt.⁹⁵⁶ Inwiefern sich diesen Implementierungsprozessen möglicherweise ein durch die HafenCity Hamburg GmbH institutionalisiertes Angebot im Sinne eines Quartiersmanagements oder eines „Public-Space Managements“ für die öffentlichen Räume anschließt, ist bisweilen nicht klar, wenngleich einerseits derlei Dienste quasi konkludent von Nutzern nachgefragt werden⁹⁵⁷ und andererseits im Überseequartier bereits eine formal implementierte Managementorganisation und somit eine Grundlage existiert.⁹⁵⁸

5.2.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten

Endogene Faktoren: Konzeptionelle Aspekte

Einfügung in die umgebende Stadtstruktur: Hinsichtlich der Baustruktur „sollen die historisch gewachsene Identität der Hamburger City und die Speicherstadt den städtebaulichen Maßstab vorgeben.“⁹⁵⁹ Als Folge wurde mit dem Sandtorkai als erstem Entwicklungsgebiet versucht, die Bedeutung und Dynamik der Speicherstadt aufzunehmen und über eine aufgelockerte Bebauung mit verschiedenen Sichtbeziehungen adäquat zu berücksichtigen.⁹⁶⁰ Auch hinsichtlich der Dichte und der städtebaulichen Struktur orientiert sich das Konzept an der umliegenden Stadt. Bedeutende Wegebeziehungen werden fortgeführt, insbesondere vom Jungfernstieg über Brooktor sowie von der City-Süd über den Oberhafen in die HafenCity. Zudem tragen zahlreiche Anknüpfungspunkte zur städtebaulichen Integration bei, entspre-

⁹⁵⁵ Vgl. Feldhaus (2007), S. 19; vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

⁹⁵⁶ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46; Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

⁹⁵⁷ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150; Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

⁹⁵⁸ Vgl. Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

⁹⁵⁹ Vgl. GHS mbH (2002), S. 10.

⁹⁶⁰ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

chende Achsen bilden darüber hinaus wichtige Sichtbeziehungen und schaffen eine gute stadträumliche Orientierung.⁹⁶¹

Flexible und robuste städtebauliche Strukturen: Über eine Reduktion des städtebaulichen räumlichen Rahmens auf wenige zentrale Ankerpunkte konnte ein robustes und gleichzeitig überaus flexibles Konzept abgeleitet werden. Entsprechende Schwerpunkte bilden ein Zentrum des Quartiers rund um den Magdeburger Hafen sowie mit dem Kaispeicher A, der Ericusspitze und den Elbbrückenköpfen drei weitere Orte mit gehobener städtebaulicher Bedeutung. Darüber hinaus wurden keine spezifischen Nutzungsverteilungen festgeschrieben, allenfalls Nutzungsempfehlungen abgegeben. Als Folge ist dieses Grundgerüst robust genug, um die städtebauliche Idee des Konzeptes zu tragen, erhält durch den Verzicht auf Nutzungszuweisungen jedoch die Möglichkeit einer flexiblen Fortschreibung gemäß der jeweiligen Gegebenheiten.⁹⁶²

Differenzierung des Raums: Eine weitgehende Blockrandbebauung, eine starke Orientierung am öffentlichen Raum⁹⁶³ und eine hohe Dichte ermöglichen bereits per se eine klare Ablesbarkeit der räumlichen Strukturen. Verstärkt wird dies jedoch insbesondere durch die Warften der Gebäude, welche - zwar für Zwecke des Hochwasserschutzes errichtet - eine klare Trennung zwischen öffentlichem und privatem Raum fördern.

Maßstäblichkeit und Proportion: Aus städtebaulicher Perspektive orientiert sich die Maßstäblichkeit des Konzeptes an den städtischen Proportionen der Hamburger Altstadt. Veränderungen der Maßstäblichkeit werden dabei nur an den markanten Gestaltungspunkten vorgenommen, um Sicht- und Orientierungspunkte zu schaffen.

Angemessene bauliche und Nutzungsdichte: Die bauliche Dichte entspricht einer verdichteten, innerstädtischen Bebauung. In Hinblick auf die räumliche Wahrnehmung ist dabei jedoch die Rolle des Wassers zu berücksichtigen, welches als „Mittel zur Spiegelung und

⁹⁶¹ Vgl. GHS mbH (2002), S. 46-49; Vgl. Interview mit Hr. Limbrock, bhl Architekten. Siehe Anhang S. A76-A94.

⁹⁶² Vgl. Interview mit Hr. Limbrock, bhl Architekten. Siehe Anhang S. A76-A94; Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75. Auch Bodemann (2002), S. 113 unterstellt ein „städtebaulich stabiles Gesamtgerüst [das] [...] mögliche Veränderungen am Markt oder der jeweiligen städtebaulichen Auffassung flexibel zu reagieren“ kann. Dieses Zusammenspiel von Robustheit und Flexibilität war insbesondere bei der Nutzungsänderung des Kaispeichers A von Media City Port zur Elbphilharmonie von hoher Bedeutung. Vgl. Masumy (2003).

⁹⁶³ Vgl. GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (2000), S. 7.

Distanzbildung⁹⁶⁴ zu einer klaren Zonierung und somit auch in der Wahrnehmung zu einer Entzerrung der Dichte führt. An einzelnen, verdichteten Stellen, insbesondere ohne direkten Bezug zum Wasser wie bspw. am Dalmann-/ Kaiserkai könnte sich die Dichte jedoch als sehr stark erweisen und möglicherweise zu „Crowding“-Effekten führen.⁹⁶⁵ Dies ist jedoch erst nach Fertigstellung der Bauarbeiten und unter Berücksichtigung der noch aufkommenden Nutzungsdichte feststellbar.⁹⁶⁶

Angemessen große und hochwertige Grün- und Freiflächen: Gegenwärtig verfügt die HafenCity über drei hochwertige und strukturell bedeutende Freiflächen⁹⁶⁷, welche durch entsprechende Installationen auf der Wasserfläche noch aufgewertet werden. Der weitgehende Ausbau der Promenade entlang der Elbe stellt die freiräumliche Verbindung des Elbwanderwegs dar und bildet mit einer Länge von insgesamt ca. 10 km das zentrale Element des öffentlichen Raumes.⁹⁶⁸ Zentraler Grünraum der HafenCity ist neben dem Sandtorpark der 3,3 ha große Lohsepark östlich des Magdeburger Hafens. Außerdem existieren verschiedene „PocketParks“⁹⁶⁹ innerhalb einzelner Teilquartiere. Entscheidender Bestandteil des öffentlichen Raumes wird zudem das „Überseequartier“ mit einem innerstädtischen Boulevard als zentraler Achse zwischen Innenstadt und Elbe sein.⁹⁷⁰ Somit werden zahlreiche Ausprägungen öffentlicher Räume mit entsprechend variierenden Nutzungszuweisungen und Bedeutungsschwerpunkten realisiert.⁹⁷¹

Gegenwärtig ist das Angebot der Frei- und Grünflächen jedoch einiger Kritik ausgesetzt.⁹⁷² So werden der Umfang und die Funktionalität der Freiräume stellenweise infrage gestellt⁹⁷³, was jedoch möglicherweise auf den bisweilen noch vergleichsweise kleinen Baumbestand sowie den Mangel der Parkanlagen zurückzuführen ist.⁹⁷⁴

⁹⁶⁴ Curdes (1996), S. 224

⁹⁶⁵ Diese Wahrnehmung wird auch in der Presse diskutiert. „Wuchtig, schluchtig und abweisend wirkt das, geht man dort spazieren. Vom Fluss sieht man fast nichts.“ Dörting (2008a), S. 73.

⁹⁶⁶ Vgl. Interview mit Hr. Limbrock, bhl Architekten. Siehe Anhang S. A76-A94.

⁹⁶⁷ Dies sind die Magellan-Terrassen, die Marco-Polo-Terrassen sowie der Vasco da Gama-Platz.

⁹⁶⁸ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁶⁹ GHS (2002), S. 30.

⁹⁷⁰ Vgl. Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

⁹⁷¹ Vgl. Zum Konzept der Grün- und Freiflächen v.a. GHS (2002), S. 29-31. Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

⁹⁷² Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

⁹⁷³ Dörting (2008a), S. 73.

⁹⁷⁴ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

Funktionalität des städtebaulichen Konzepts: Aus konzeptioneller Perspektive des städtebaulichen Konzepts ist zusammenfassend festzustellen, dass der strukturelle Gesamtentwurf die Stadt morphologisch und qualitativ weiterentwickelt ist, auf modischen Zeitgeist verzichtet und somit eine besondere Funktionalität und Nachhaltigkeit aufzeigt. Inwiefern dabei Ungleichgewichte des Realisierungsprozesses die Wahrnehmung des städtebaulichen Konzepts langfristig prägen, gilt abzuwarten.⁹⁷⁵ Die Schlüssigkeit des städtebaulichen Konzeptes war darüber hinaus auch ein entscheidender Vorteil in der Initiierung des Projektes. So führen die städtebaulichen Qualitäten einerseits zu einer attraktiven Wahrnehmung durch Bewohner und Besucher und andererseits auch zu einer entsprechenden Risikominderung für potenzielle und tatsächliche Investoren, welche davon ausgehend eine Investitionsentscheidung treffen.⁹⁷⁶

Nutzungsaspekte

Passender und marktgerechter Nutzungsmix: Die HafenCity ist von Beginn an durch eine vielfältige, „städtisch-gemischte Nutzungsstruktur geprägt [...], mit der die Wohnfunktion in der Innenstadt gestärkt, ein breites Angebot für neue Arbeitsplätze geschaffen und zusätzliche Attraktivitäten aus dem Einzelhandels-, Bildungs-, Kultur-, Unterhaltungs- und Tourismussektor an die Stadt gebunden werden.“⁹⁷⁷ Somit erfüllt sie per se potenziell die Bedürfnisse einer breiten Nutzergruppe. Ob damit jedoch letztendlich auch ein Nutzungsangebot geschaffen wird, welches die differenzierten Bedürfnisse spezifischer Nutzergruppen adressiert, kann bisweilen noch nicht beurteilt werden.

Berücksichtigung historischer Aspekte sowie des Genius Loci: Die Anlehnung der städtebaulichen Morphologie an die Strukturen der Speicherstadt schafft die Übertragung eines entsprechenden historischen Potenzials und die Basis zur Schaffung eines städtischen Milieus.⁹⁷⁸ Darüber hinaus trägt „die Integration der historischen Spuren in die Struktur und Bebauung der HafenCity, insbesondere der Erhalt und die Einbeziehung auch von

⁹⁷⁵ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁷⁶ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

⁹⁷⁷ GHS (2000), S. 7.

⁹⁷⁸ GHS mbH (2000), S. 16.

[...]Gebäuden, welche die Geschichte des Ortes sichtbar machen“⁹⁷⁹ erheblich zur Nuancierung des Genius Loci bei.

Differenzierung der Nutzung: Ein Grundparameter des städtebaulichen Konzeptes ist die Herausstellung in sich schlüssiger und abgeschlossener Teilquartiere innerhalb der HafenCity. Diese sollten sich ursprünglich durch eine nach innen homogene Gestaltung und eine spezifische Nutzungsstruktur von anderen Teilquartieren unterscheiden, eigenständig existieren können sowie eine eigene Identität herausbilden. Das dahinterstehende Kalkül war eine Differenzierung der Nutzungen innerhalb des gesamten Quartiers und die Bildung nutzungsspezifischer Schwerpunkte, so insbesondere am Magdeburger Hafen (Einzelhandel) oder am Brooktorkai (Wohnen). Der fehlende architektonische Zusammenhang der jeweiligen Gebäude innerhalb der einzelnen Teilquartiere und die geringe Abgrenzung untereinander werden stellenweise kritisch bewertet.⁹⁸⁰

Priorisierung des Verkehrs: Die Realisierung großzügiger Freiflächen an den Promenaden und entlang der Warften führt zu einer guten Erschließbarkeit der HafenCity. Innerhalb des Quartiers führen entsprechend gestaltete Straßen und zahlreiche Querungsmöglichkeiten zu einer Einschränkung des motorisierten Verkehrs. Obwohl anfangs nicht in dieser Ausprägung geplant⁹⁸¹, ergibt sich mittlerweile eine Priorität für den ÖPNV vor allem durch den Ausbau der U-Bahn Linie.

Nachfragegerechte soziale Infrastruktur: Bereits in der Masterplankonzeption wird „die Sicherstellung der Versorgung mit den erforderlichen sozialen Infrastruktureinrichtungen [...] als bedeutsames Qualitätskriterium für den neuen Stadtteil betrachtet“⁹⁸², wobei zunächst keine spezifischen Angaben über die Ausgestaltung gemacht wurden.⁹⁸³ Ein zentrales Element ist der Neubau der Anfang 2006 neu gegründeten HafenCityUniversität (HCU) östlich des Magdeburger Hafens, der jedoch aufgrund mangelnden Investoreninteresses gegenwärtig ins Stocken geraten ist.⁹⁸⁴ Ferner wurde 2007 der Bau eines „Bildungshauses“ mit einer Grundschule, einer KiTa und einer Kindergruppe bekannt gegeben.⁹⁸⁵ Dazu entsteht bis

⁹⁷⁹ Tölle (2005), S. 238.

⁹⁸⁰ Vgl. Interview mit Hr. Limbrock, bhl Architekten. Siehe Anhang S. A76-A94; Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁸¹ Im Masterplan ist diesbezüglich noch formuliert, „[...] dass die Erschließung des Gebietes durch die U-Bahn [...] zur Zeit nicht in Frage kommt.“ GHS (2000), S. 29.

⁹⁸² GHS (1999b), S. 67.

⁹⁸³ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

⁹⁸⁴ Vgl. Schütte/Hanauer (2008).

⁹⁸⁵ Vgl. Gall (2007).

Ende 2008 mit dem „Stadthaushotel“ eine Einrichtung zur Integration behinderter Menschen innerhalb eines Hotelbetriebes.⁹⁸⁶ Weitere Einrichtungen, insbesondere hinsichtlich Gesundheit und Pflege, bestehen nur bedingt, sind jedoch mittelfristig östlich des Lohseparks geplant. Gegenwärtig ist jedoch keine Einrichtung der sozialen Infrastruktur im Betrieb, was jedoch der zunächst nicht vorhergesehenen Bedeutung der Wohnnutzungen geschuldet ist.⁹⁸⁷

Bespielung des Außenraums: Zur Nutzung des Außenraumes werden in regelmäßigen Abständen vielfältige Angebote insbesondere für Besucher geplant.⁹⁸⁸ Dieses Angebot wird von Angestellten und Bewohnern jedoch stellenweise schon als zu umfangreich bewertet und als Gefahr einer „Festivalisierung“ der HafenCity gesehen.⁹⁸⁹ Wichtige längerfristige Einrichtungen sind der View Point und das HafenCity Info-Zentrum im Kesselhaus. Für sämtliche Veranstaltungen wird seitens der HafenCity Hamburg GmbH eine umfangreiche Kommunikationspolitik betrieben.

Endogene Faktoren: Aspekte der Wahrnehmung und des Empfindens

Lebendigkeit, Begegnungen und Solidarität: Die HafenCity wird von verschiedenen Nutzergruppen als lebendiges Quartier bezeichnet, das sowohl an Wochentagen als insbesondere auch an Wochenenden sowie zu den zahlreichen Veranstaltungen eine Vielfalt an Nutzungen und Begegnungen zulässt. Dabei besteht insbesondere unter Angestellten und Bewohnern ein gegenseitiges Solidaritätsempfinden, das sich in vielfältigen Begegnungen, Bekanntschaften und einer daraus resultierenden Fürsorge äußert.⁹⁹⁰

Sicherheit, Orientierung und zeitliche Einschätzbarkeit: Ein Ziel des städtebaulichen Konzeptes war die Schaffung von Orientierung sowie Sicherheit und zeitlicher Einschätzbarkeit durch klare Sichtachsen, eine Hierarchisierung des öffentlichen Raumes, identifizierbare Teilquartiere mit spezifischen Nutzungsschwerpunkten, durch ein Quartierszentrum am

⁹⁸⁶ Vgl. Hense (2006). Sie ist 80 Zimmern und 110 Angestellten die größte ihrer Art in Europa.

⁹⁸⁷ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46. Während vor allem Bewohner auf Alternativen in der Innenstadt zurückgreifen ist davon auszugehen, dass dieser Mangel gegenwärtig noch ein Hemmnis für potenzielle Nutzer darstellt Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

⁹⁸⁸ Beispiele sind hierzu temporäre Veranstaltungen wie Tanzveranstaltungen, Konzerte und Theatervorstellungen auf den Magellan Terrassen, ein Open Air Kino am Strandkai, sowie die Hamburger „Cruise Days“, an welchen Kreuzfahrtschiffe, u.a. die „Queen Mary 2“ in der HafenCity anlanden.

⁹⁸⁹ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

⁹⁹⁰ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

Magdeburger Hafen sowie Projekte mit übergeordneter Bedeutung.⁹⁹¹ Gegenwärtig scheint diese Orientierungsmöglichkeit durch den bisherigen Mangel an Leuchtturmprojekten und eine nur geringe Prägung der bereits realisierten Teilquartiere eingeschränkt und basiert eher auf den realisierten Plätzen an den Hafenköpfen. Inwiefern die Fertigstellung des Überseequartiers sowie weiterer zentraler Projekte dies überwinden wird, gilt abzuwarten.⁹⁹²

Angemessene Wertigkeit: Hinsichtlich ihrer Wertigkeit strahlt die HafenCity in Ihrer Gesamtheit eine sehr hohe Qualität aus. Dies ist vor allem auf eine hohe Qualität des städtebaulichen Konzeptes zurückzuführen, wobei sich gegenwärtig zunehmend die Frage der Angemessenheit stellt. Insbesondere die Bestrebung einer stets architektonisch äußerst anspruchsvollen Realisierung führte gegenwärtig zur stellenweisen Kritik eines mangelnden Zusammenhangs der Gebäude untereinander.⁹⁹³

Wohlfühlfaktoren: Bereits innerhalb der Masterplankonzeption wurde „die Gestaltung des öffentlichen Raumes“ als bedeutsam für die „Attraktivität und Charakter des neuen Stadtteils [...] [definiert]. Der Wechsel zwischen Bauten und Freiräumen, die Proportionen von Straßenräumen und Plätzen, die Einbettung von Grünanlagen und Parks, der Wasserbezug und die Öffnung von Promenaden tragen wesentlich zur unverkennbaren, auf den individuellen Ort zugeschnittenen Atmosphäre der städtebaulichen Figur bei.“⁹⁹⁴ Dabei werden durch die Beschaffung der Ausprägungen des öffentlichen Raumes im Detail, insbesondere hinsichtlich der Materialverwendung, des Straßenmobiliars und der Bäume, der Beleuchtung sowie der sicheren und einsichtigen Anordnung ganz gezielt Wohlfühlfaktoren und deren adäquate Realisierung adressiert. Lediglich der Mangel an ausgeprägten Grünflächen wird bemängelt, was jedoch durch weitere Fertigstellungen relativiert werden wird.

Endogene Faktoren: Soziale Aspekte

Image, Adressbildung und Identität: Ein vergleichsweise starkes Image der HafenCity ist nicht zuletzt den Bemühungen der HafenCity Hamburg GmbH zuzuschreiben. Sie verfolgt nachdrücklich das Ziel, die HafenCity in der Wahrnehmung und in den Assoziationen weiter

⁹⁹¹ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

⁹⁹² In diesem Aspekt kann vermutlich auch eine Ursache gegenwärtig weit reichender Kritik gesehen werden. Vgl. hierzu vor allem Dörting (2008a), S. 72-75, Dörting (2008b).

⁹⁹³ Vgl. die Aussagen des Architekten Hadi Teherani bei Dörting (2008a).

⁹⁹⁴ GHS (1999b), S. 26.

zu prägen. Dabei wird seit 2003 ebenfalls das Ziel des „Placemaking“ verfolgt, der „Produktion einer neuen Mental Map [...] welche prozessual eine veränderte Perzeption des Standortes in der Öffentlichkeit schafft.“⁹⁹⁵ Das Ergebnis dieser Bestrebungen im Sinne der Imageprägung ist größtenteils positiv, wobei gegenwärtig vor allem der schleppende Fortschritt einiger Leuchtturmprojekte (Elbphilharmonie, HCU) sowie die teilweise sehr hohen Wohnungspreise zu einer Beeinträchtigung der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit führen.⁹⁹⁶ Potenzielle Bewohner, insbesondere solche, die (wieder) nach Hamburg ziehen und höherwertiges Wohneigentum in der Stadt erwerben möchten, werden hingegen von Beginn der Entwicklung an durch das attraktive und überregional wirkende Image angezogen.⁹⁹⁷ Hinsichtlich der Gewerbeflächen ist eine überwiegend positive Nachfrage nach der HafenCity als Teilmarkt des Hamburger Büromarktes sowie entsprechend positive Assoziationen zu erkennen.⁹⁹⁸

Bezüglich der Identität der Nutzer der HafenCity kann besonders unter den Bewohnern eine vergleichsweise starke Identität festgestellt werden. Dies begründet sich zum einen im städtebaulichen Konzept, welches durch öffentliche und halböffentliche Räume sowie verschiedene Charakteristiken der einzelnen Teilquartiere einen Nährboden für Identitätsbildung schafft.⁹⁹⁹ Darüber hinaus hat die HafenCity GmbH eine zentrale Anlaufstelle geschaffen, die den Aufbau eines kollektiven Zusammengehörigkeitsgefühls der Nutzer forciert und somit die Basis von Nachbarschaft und informellen Netzwerken bildet.¹⁰⁰⁰ Ein weiterer Grund wird darüber hinaus in einem Pioniergefühl der „Nutzer der ersten Stunde“ gesehen. Durch das vergleichsweise hohe Risiko innerhalb der Entscheidung¹⁰⁰¹ entsteht kognitive Dissonanz, die durch eine verstärkte Identitätsbildung sowie die Herausbildung eines kollektiven Wir-Gefühls kompensiert wird, was sich in zahlreichen informellen Interessenvereinigungen niederschlägt.¹⁰⁰² Derlei Grundtendenzen einer identitätsspezifischen Polarisierung sind ansatzweise auch bei gewerblichen Nutzern erkennbar.¹⁰⁰³

⁹⁹⁵ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

⁹⁹⁶ Vgl. Dörting (2008a), S. 75.

⁹⁹⁷ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

⁹⁹⁸ Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

⁹⁹⁹ Vgl. Interview mit Hr. Limbrock, bhl Architekten. Siehe Anhang S. A76-A94.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Feldhaus (2007), S. 19.

¹⁰⁰¹ Mit diesem Problembereich innerhalb der Quartiersentwicklung beschäftigt sich v.a. Dziomba (2007).

¹⁰⁰² Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150; Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46.

¹⁰⁰³ Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

Qualität/Bekanntheitsgrad der (gewerblichen) Nutzungen/Nutzer: In Bezug auf standortprägende Nutzungen sind vor allem einige kulturelle Projekte für die Imageprägung HafenCity verantwortlich. Dies betrifft die Realisierung der Elbphilharmonie, die Ansiedlung der HCU sowie von Museen wie dem Internationalen Maritimen Museum oder dem geplanten Science Center. Dabei stellt sich neben dem positiven Effekt für Hamburg die Frage, ob ein derartig tiefgreifendes Engagement von öffentlicher Seite generell möglich und auch notwendig für eine erfolgreiche Quartiersentwicklung ist.¹⁰⁰⁴

Auf gewerblicher Seite ist beobachtbar, dass trotz der ursprünglichen Fokussierung auf Medienunternehmen vor allem traditionelle Reedereien und Logistikunternehmen die HafenCity als Standort wählen.¹⁰⁰⁵ Darüber hinaus spielen sicherlich teils auch die frühzeitigen Standortentscheidungen von SAP, Unilever und Spiegel Verlag eine bedeutende Rolle für die Grundlage von Agglomerationseffekten. Die Gründe für die zunehmende Zentralität kann dabei u.a. auch analog zur Wohnnutzung in dem fallenden Risiko der Entscheidung der „Nutzer der ersten Stunde“ gesehen werden.¹⁰⁰⁶ Dabei ist festzustellen, dass Unternehmensansiedlungen auch einen positiven Einfluss auf die Zentralität privater Nutzer haben et vice versa bzw. Unternehmensansiedlungen und Bewohner auch einen positiven Effekt auf die Investitionsbereitschaft und das wahrgenommene Risiko weiterer Investoren ausüben.¹⁰⁰⁷

Ob sich im Einzelhandelsbereich ähnliche Agglomerationseffekte bilden, wird maßgeblich von der Ausgestaltung und dem Mietermix des „Überseequartiers“ abhängig sein.¹⁰⁰⁸ Hier wurden jedoch weit reichende Vorbereitungen für ein professionelles Mietermanagement getroffen, sodass entsprechende Grundlagen eines räumlich und angebotsspezifisch erfolgreichen Mieterbesatzes gelegt sind.¹⁰⁰⁹

Entwicklung und Aufrechterhaltung der Nutzungs- und Nutzervielfalt: Die Vielfalt der Nutzer kann auf Seiten der Besucher sowie der Angestellten als differenziert und vielseitig bewertet werden. So treffen Besucher verschiedener gesellschaftlicher und milieuspezifischer Hintergründe zusammen, welche nicht zuletzt wiederum den Standort für Büronutzer

¹⁰⁰⁴ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75.

¹⁰⁰⁵ Beispiele hierfür sind die Niederlassungen des Germanischen Lloyd, der China Shipping Corporation, sowie des Logistikkonzerns Kühne & Nagel.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

attraktiv machen.¹⁰¹⁰ Die Bewohner scheinen zwar von verschiedensten Interessen geprägt zu sein, jedoch kann aus sozialstruktureller Sicht nur eingeschränkt von einer Vielfalt verschiedener Bewohnergruppen gesprochen werden, was gegenwärtig ein häufig zitierter Kritikpunkt ist.¹⁰¹¹ Insbesondere der Anteil an Familien ist dabei vergleichsweise gering, was aber nicht zuletzt an der gegenwärtig noch mangelnden sozialen Freiflächen- und Versorgungsinfrastruktur sowie am hohen Preisniveau liegt.¹⁰¹² Eine Erhöhung der Vielfalt ist jedoch einerseits durch die Entwicklung des „Überseequartiers“ mit ca. 400 Wohnungen und weiteren Entwicklungen am Baakenhafen geschaffen werden. Dadurch entstehen insbesondere auf Seiten der Bewohner, aber auch anderer Nutzergruppen weite Spielräume einer sozialen Mischung.¹⁰¹³

Verträgliche soziale Mischung/ Zusammenhalt: Hinsichtlich der sozialen Mischung und dem daraus resultierenden Zusammengehörigkeitsgefühl kann in der HafenCity vor allem unter den Bewohnern eine hohe Kohäsion festgestellt werden.¹⁰¹⁴ So finden in regelmäßigen Abständen selbst organisierte Veranstaltungen sowie nachbarschaftliche Unterstützung statt.¹⁰¹⁵ Diese Zusammengehörigkeit wird vor allem auch durch die vorhandenen gastronomischen Angebote gestärkt. Sie agieren als wichtige Bühne der Integration und Ort der Sozialisierung.¹⁰¹⁶ Die gegenwärtige Forderung nach preiswerterem Wohnraum sowie die damit einhergehende Kritik an der HafenCity als hinsichtlich der Bewohnerstruktur sehr homogenem Wohnort besser gestellter Haushalte stellt sich aus soziologischer Sicht zwar legitim dar, wird jedoch durch die tatsächlich vorhandene Heterogenität verschiedener Nutzergrup-

¹⁰¹⁰ Vgl. Tölle (2005), S. 316.

¹⁰¹¹ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150. Empirische Untersuchungen existieren in diesem Zusammenhang zwar nicht, ein Indiz für diese Vermutung lässt sich jedoch in den Ergebnissen der Bürgerschaftswahlen im Frühjahr 2008 ablesen, bei denen die HafenCity erstmals einen eigenen Wahlkreis stellte. Hier konnte für die CDU ein ungewöhnlich hoher Stimmanteil von 61,6, % festgestellt werden, was ein eher besser gestelltes, konservatives Bewohnermilieu vermuten lässt. Vgl. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2008). Zum Zusammenhang von Wahlverhalten und Bewohnermilieu vgl. Hensel (2005), S. 123-126.

¹⁰¹² Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

¹⁰¹³ Vgl. Interview mit Hr. Polkowski, BSU Hamburg. Siehe Anhang S. A47-A75; Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

¹⁰¹⁴ Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

¹⁰¹⁵ Vgl. Interview mit Hr. Schmitz, Colliers Großmann & Berger. Siehe Anhang S. A95-A106.

¹⁰¹⁶ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

pen und eine weitere Differenzierung des Angebots innerhalb bestimmter Nutzungsarten weiter entschärft werden.¹⁰¹⁷

Kundenfluktuation: Als Folge der sozialen Kohäsion und der ausgeprägten Identität wird die Fluktuation an Nutzern der HafenCity als gering bewertet. Vielmehr vergrößert sich die Gruppe der Nutzer zunehmend und es kommt zu Interaktionen und Integrationen verschiedener Nutzergruppen, insbesondere von Bewohnern und Angestellten.¹⁰¹⁸

Endogene Faktoren: Prozessuale Aspekte

Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung: Grundsätzlich kann bis dato eine weitgehend schlüssige Umsetzung des Masterplans unterstellt werden, wenngleich einzelne Kritikpunkte nicht unbeachtet bleiben sollten. Unterstellt man einer schlüssigen Umsetzung eine zeitlich proportionale Realisierung der verschiedenen Quartiersqualitäten, so können stellenweise Asymmetrien identifiziert werden. Dies betrifft u.a. den Mangel eines realisierten Leuchtturmprojektes, welches potenziell in der Lage wäre, einen stärkeren Rahmen für die bereits realisierten Teile zu spannen und somit die Kritik der Zusammenhanglosigkeit zu entschärfen. Des Weiteren wäre es sicherlich hilfreich gewesen, bestimmte, teilweise weniger exklusive Nutzungen frühzeitiger zu realisieren wie u.a. Einrichtungen der sozialen Infrastruktur, weitere Grünflächen sowie erste Einrichtungen zur Stillung des unmittelbaren Lebensbedarfs. Diese hätten zu einer stärkeren Integration verschiedener Nutzer und zu einer weniger starken Stigmatisierung durch die Öffentlichkeit geführt.

Entwicklung in Etappen: Die Entwicklung von Realisierungsabschnitten ist „In den [...] Leitzielen des Masterplans [...] festgeschrieben, mit einem prinzipiellen Entwicklungsverlauf von West nach Ost und Vermeidung der Streuung von Bauaktivitäten über das gesamte Planungsgebiet.“¹⁰¹⁹

Mögliche Integration vorhandenen Baubestandes: Neben den Kaispeichern A und B wurden innerhalb des Projektgebietes verschiedene Bestandsgebäude in das Konzept integriert. Auch wenn diese positiv die Gebietshistorie prägen, konnten jedoch die Vorteile einer frühzeitigen Nutzung im Quartier durch lange Umnutzungsarbeiten oder späte Erhaltungs-

¹⁰¹⁷ Vgl. Interview mit Hr. Bruns-Berentelg und Fr. Penzlien, HafenCity GmbH. Siehe Anhang S. A9-A46; Interview mit Hr. Otto, Groß & Partner GmbH. Siehe Anhang S. A107-A129.

¹⁰¹⁸ Vgl. Interview mit Hr. Beyer, Leiter des Forums HafenCityLeben. Siehe Anhang S. A130-A150.

¹⁰¹⁹ GHS (2000), S. 38

entscheidungen oftmals nicht adäquat ausgeschöpft werden.¹⁰²⁰ Darüber hinaus verfügen auch noch heute einige Bestandsgebäude über bestehende Nutzungsverhältnisse und können somit nicht frühzeitig integriert werden.

Angebot von Zwischennutzungen: Als bedeutendste Übergangsnutzung innerhalb der HafenCity kann wohl das Hamburg Cruise Center angesehen werden. Ursprünglich eine Halle, bestehend aus Schiffscontainern, welche 2006 um ein zweites Terminal erweitert wurde, bildet es bis zur Realisierung des Neubaus im Rahmen des Überseequartiers den vorübergehenden Abfertigungsort für zahlreiche Kreuzfahrtschiffe. Auch im Kaispeicher A wurden bereits frühzeitig verschiedene Zwischennutzungen initiiert, welche die Entwicklung der HafenCity unterstützt haben.

¹⁰²⁰ So hatte bereits der zuvor geplante Media City Port eine Integration des Kaispeichers A geplant, welcher jetzt jedoch Bestandteil der Elbphilharmonie wird. Auch die Wiedernutzung des ehemaligen Hafenamtes findet erst im Zuge der Integration in das Überseequartier statt und die Nutzung des Kaispeicher B durch das Internationale Maritime Museum erforderte langfristige Umbaumaßnahmen.

5.3 Fallstudie B: Die Südstadt in Tübingen

5.3.1 Standort- und Projektbeschreibung

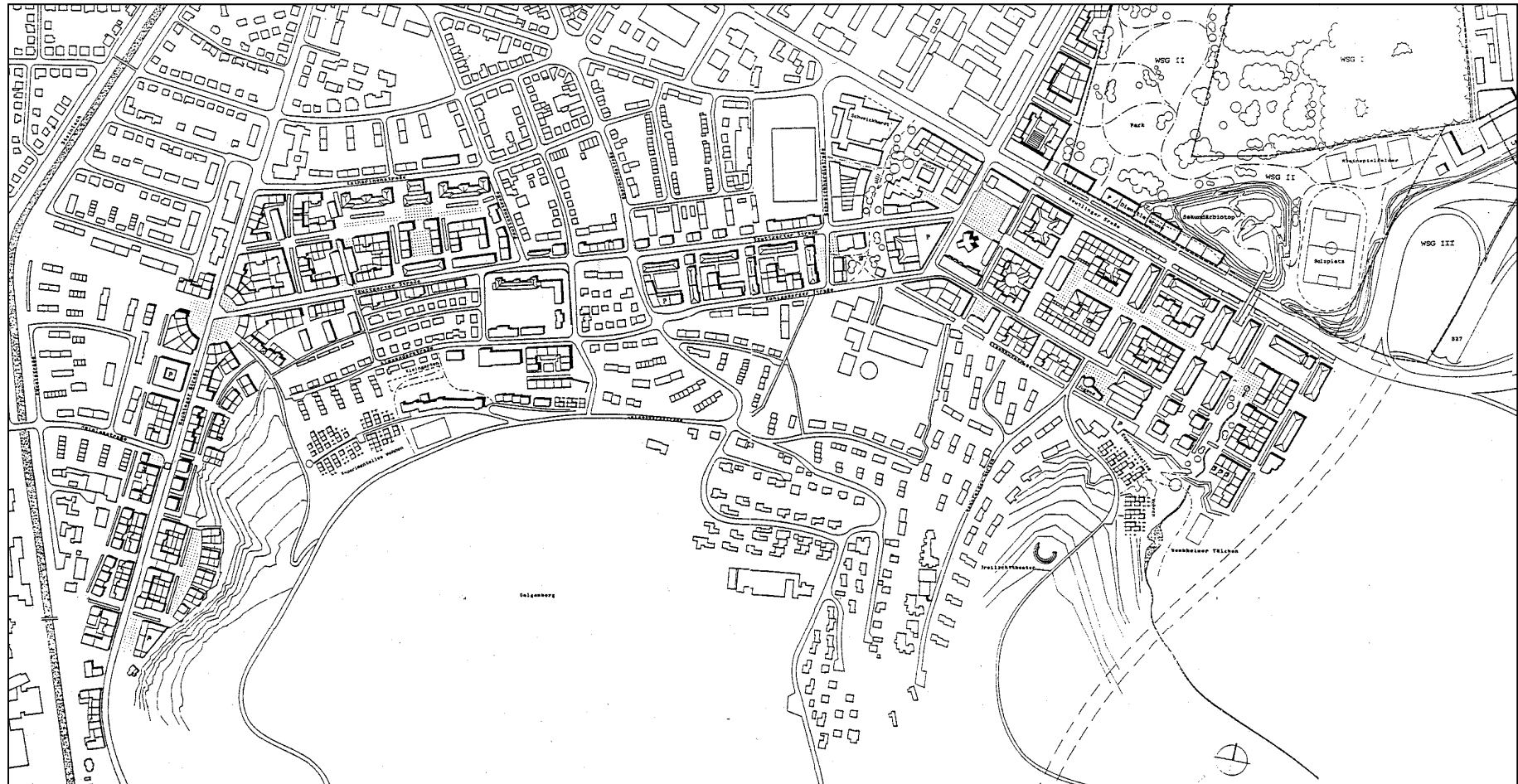
Tabelle 10: Übersicht zur Südstadt in Tübingen

<i>Rahmendaten des Makrostandortes</i>	
Wirtschaftliche Situation	Überdurchschnittliche Wirtschaftsentwicklung mit einem Anstieg der Bruttowertschöpfung von 2,2 % p.a. seit dem Jahr 2000, bis auf einen Rückgang in 2002 von 1,5 %. Der Anteil des tertiären Sektors liegt bei 64,5 % mit stagnierender Tendenz insbesondere in den vergangenen drei Jahren. Die Arbeitslosenquote liegt im Juni 2006 mit 3,7 % überaus niedrig
Gesellschaftliche Situation	Ende 2007 knapp 83.800 Einwohner, davon ca. 23.500 Studenten, was Tübingen zur jüngsten Stadt Deutschlands macht. Seit 2000 ein Wachstum von 0,41 % p.a. Verfügbares Haushaltseinkommen von ca. € 22.988, die durchschnittliche Haushaltsgröße beträgt 1,8 Personen. Der Anteil ausländischer Einwohner liegt bei 14,12 % mit fallender Tendenz. Einschätzungen zur sozialen Struktur Tübingens sind aufgrund mangelnder Datenlage nur bedingt möglich, jedoch kann basierend auf den Haushaltseinkommen und einem für die Stadtgröße vergleichsweise hohen Anteil an Akademikern (ca. 18,9 %) sowie den Wahlergebnissen tendenziell auf ein überwiegend liberal-bürgerliches bzw. liberales Mittelschicht-Milieu geschlossen werden.
Politische Situation	Die Universitätsstadt Tübingen ist kreisfreie Stadt und Kreisstadt des Landkreises Tübingen. Die politischen Mehrheiten seit jeher von einem hohen Anteil der Grünen geprägt. Bürgermeister ist seit 2007 Boris Palmer von den Grünen. Der Gemeinderat setzt sich aus sechs Fraktionen zusammen, wobei ebenfalls die Grünen mit 26,5 % die stärkste Fraktion bilden. Eine formale Regierungskoalition existiert jedoch nicht.
Stadt und Städtebau	Die Stadt Tübingen ist seit jeher durch ein vergleichsweise knappes Wohnungsangebot geprägt, was nicht zuletzt an den topografischen Gegebenheiten und dem beschränkten Entwicklungspotenzial liegt. Nicht zuletzt aufgrund dieser Tatsache genießt die Stadtplanung in der Stadtentwicklung gehobene Bedeutung. Gegenwärtig leitet das zuständige Amt neben der Südstadt zwei weitere, für die Stadt bedeutende Brachflächenentwicklungen im Innenbereich.
<i>Rahmendaten des Projekts</i>	
Größe des Areals	64,5 ha
Vornutzung	Kaserne der in Tübingen stationierten französischen Garnison
Lage	Das Gebiet befindet sich südlich der Tübinger Altstadt und ist durch einige physische und psychische Barrieren von der Stadt getrennt. Südlich und östlich grenzt das Gebiet an Naturräume mit stellenweiser Besiedlung und Nutzungen wie großflächigem Handel oder Gewerbenutzungen. Westlich des Loretto-Areals befinden sich weitere Wohnnutzungen.
Charakteristik	Durch die frühere Nutzung als Kaserne verfügt das Areal zu Projektbeginn über einen erheblichen Baubestand, welcher potenzielle und vor allem frühzeitige Umnutzungen ermöglicht und dem Gebiet eine städtebauliche Prägung verleiht. Aufgrund der langen Nutzung als Kaserne hat der gesamte Süden Tübingens als Wohngebiet bei Projektbeginn ein tendenziell negativ geprägtes Image und birgt stellenweise soziale und interkulturelle Spannungen.
Geplante Flächen & Nutzungsdichte	Insgesamt entstehen auf dem Areal Wohnungen für ca. 6.500 Einwohner sowie Gewerbeflächen für 2.500 Arbeitsplätze. Die GFZ im Gebiet liegt zwischen 2,4 und 3,5

Zeitplan	<p>1990: Auflösung der französischen Garnison.</p> <p>1991: Erste Bürgerveranstaltungen zur öffentlichen Diskussion, Übertragung des Projektmanagements an das Stadt-sanierungsamt, bereits erste Nutzungen durch Studentenwohnheime</p> <p>1992: Entscheidung des städtebaulichen Wettbewerbs für das Konzept von LEHEN drei Architekten, Einleitung des Verfahrens zur „städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme“</p> <p>1993: Vergabe erster Kaufoptionen, Verabschiedung des Rahmenplans durch die Gemeinde</p> <p>1994: Kaufvertrag mit Bund über Hindenburg- und Loretto Areal</p> <p>1996: Erste Neubauten, 1300 Bewohner im Quartier, weitere Einrichtungen (Polizei, Theater)</p> <p>1998: Vermarktung des ersten Realisierungsabschnitts, Beginn der zweiten Abschnitte</p> <p>1999: Vergabe weiterer Optionen, v.a. an Baugemeinschaften. Ende 1999 zählt das Quartier 3000 Einwohner und 600 Arbeitsplätze</p> <p>2001: Realsierung des zweiten Bauabschnitts. Fertigstellung zentraler Plätze</p> <p>2002: Parkhaus in Betrieb. Quartiersentwicklung gewinnt den europäischen Städtebaupreis</p> <p>2003: Tübinger Gemeinderat fordert die Untertunnelung der Bundesstraße 27, was in den Bundes-Verkehrswegeplan aufgenommen wird.</p> <p>2005: Verkauf der letzten Bauflächen im Französischen Viertel und Fortsetzung entlang der Stuttgarter Straße als Verbindung der beiden Teilquartiere.</p>
Akteure und Organisation	<p>Durch eine rein kommunale Maßnahme sind die Akteure vor allem öffentliche Institutionen. Eigentümer ist nach Initiierung einer städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme und formaler Enteignung des Bundes die Stadt Tübingen. Hauptakteur ist das Stadt-sanierungsamt, was die Initiierung und die Projektleitung übernimmt. Daneben wurde im Gemeinderat separat ein Südstadtausschuss eingerichtet, der als politisches Pendant maßgebliche Entscheidungen fällt. Ferner wirken das Planungsteam LEHEN drei während der gesamten Entwicklung in der Fortschreibung des Rahmenplans mit, sowie private Baugemeinschaften als Bauherren des Quartiers. Vielfältige Integration externer Interessengruppen.</p>

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2008); Statistisches Bundesamt (2007); Bundesagentur für Arbeit (2008).

Abbildung 31: Isometrie der Südstadt in Tübingen



Quelle: Stadt-sanierungsamt Tübingen (2003)

5.3.2 Planungs- und Entwicklungsprozess der Südstadt

Definition des strategischen Zielsystems und der Quartiersentwicklung:

Ähnlich der HafenCity ergibt sich die Initiierung der Südstadt sowohl aus allgemeinen Leitbildern der Stadtentwicklung als auch aus standortspezifischen Rahmenbedingungen und Entwicklungsanforderungen.¹⁰²¹ So war Tübingen bei Projektbeginn durch eine starke Knappheit an bezahlbarem Wohnraum geprägt, was nicht zuletzt in den topografischen Umständen durch Naturräume und Steilhänge, den Neckar oder auch die südlich verlaufenden Verkehrs- und Bahninfrastrukturen sowie in einem studentenstarken Universitätsstandort und in einem relativ hohen Mietniveau begründet liegt.¹⁰²² Weiterer Entwicklungsdruck resultierte außerdem aus der Tatsache, dass die Tübinger Südstadt seit jeher sowohl auf funktionaler als auch auf sozialer Ebene als städtischer Verfügungsraum gehandhabt wurde, was sich in einer stark segregierten und sozial benachteiligten Nutzungs- und Nutzerstruktur niedergeschlagen hat. So war mit dem kurzfristigen Abzug der französischen Garnison und dem Bruchfall der Areale die Möglichkeit entstanden, durch eine über die simple Baulandentwicklung hinausgehende Maßnahme eine strukturelle und soziale Aufwertung der gesamten Südstadt zu initiieren.¹⁰²³

Aus diesen Rahmenbedingungen resultierend wurde zunächst eine vergleichsweise detaillierte Vision für die Südstadtentwicklung formuliert: „Urbanität“ war das Motto und Ziel des Projekts, die Schaffung einer attraktiven ‚Stadt der kurzen Wege‘ mit einer Mischung aus erschwinglichem Wohnraum, innovativen Arbeitsplätzen und einer hohen Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum.“¹⁰²⁴ Besonders geprägt wurde diese durch den damaligen Leiter des Stadtsanierungsamtes in Tübingen Feldtkeller, der durch seine Vorstellungen von städtischer Dichte und Nutzungsmischung sowie seine berufliche Erfahrung das städtebauliche Leitbild nicht nur in der Südstadt maßgeblich prägte, sondern auch aus politischer Sicht entsprechende Kräfte für das Konzept mobilisieren und bündeln konnte.¹⁰²⁵ So schaffte die Vi-

¹⁰²¹ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰²² Vgl. Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹⁰²³ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178. Als Folge werden unter dem Begriff „Südstadt“ im Folgenden zwar vor allem das „Französische Viertel“ und das „Loretto-Areal“ adressiert, letztendlich schließt das Projekt es jedoch die gesamte Entwicklung der Südstadt, wie im Masterplan dargestellt, ein.

¹⁰²⁴ Russ-Scherer (2005), S. 7.

¹⁰²⁵ Vgl. hierzu vor allem Feldtkeller (1995). Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254; Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

sion der Südstadt basierend auf einem gemeinsamen Verständnis von Stadt abstrakt Entwicklungsspielräume, die in einem moderierenden Prozess vom Stadtsanierungsamt gesteuert und fortgeschrieben wurden.¹⁰²⁶ Die daraus resultierende Mission hat zwei Seiten: zum einen die Schaffung eines städtischen Rückgrates unter Einbeziehung der Kasernenareale und einer langfristigen und nachhaltigen Aufwertung der gesamten Südstadt, zum anderen die Realisierung eines Projektes, das die Leitbilder eines dichten, nutzungsgemischten und kleinteiligen Städtebaus umsetzt.¹⁰²⁷

Strategische Analyse

Vor dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmens wurden bei der Konzeption der Entwicklungsoption allenfalls rudimentäre Analysen vollzogen und tiefer gehende Untersuchungen aufgrund der Vielfalt potenzieller Nutzer und der Unmöglichkeit einer validen Bedarfsanalyse bewusst nicht vorgenommen, hätten auch retrospektiv betrachtet voraussichtlich nicht zu dem gewünschten Ergebnis geführt.¹⁰²⁸ Weiterhin bestanden zu diesem Zeitpunkt weder eine Vorstellung über den Zielgegenstand, noch gab es mögliche Referenzbeispiele, die entsprechende Methoden der Marktanalyse sowie valide Ergebnisse hervorgerufen hätten. So lag der Ansatz ebenfalls in der Schaffung eines entsprechend hochwertigen Angebots, insbesondere in Bezug auf neue innerstädtische Wohnformen, um eine nachhaltige Alternative zum Wegzug ins Umland zu bieten. Eine Spezifizierung bestimmter Kundengruppen wurde bewusst nicht vorgenommen, um die Entwicklung sämtlichen Bevölkerungsgruppen zu eröffnen. Spezifizierungen wurden allenfalls zur Erreichung eines breiten Spektrums vorgenommen. Zu nennen ist bspw. die gezielte und muttersprachliche Ansprache entsprechender Migrationsgruppen.¹⁰²⁹

Maßgeblicher Bestandteil der Unternehmensanalyse war aus Quartierssicht die Erhebung von Umfang und Qualität des vorhandenen Baubestandes im Projektgebiet sowie Potenziale der städtebaulichen Integration in das Quartierskonzept. Hinsichtlich der unternehmensinter-

¹⁰²⁶ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰²⁷ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰²⁸ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203; Feldtkeller (2005), S. 80. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

¹⁰²⁹ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203; Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Manderscheid (2004), S. 183.

nen Perspektive wurde frühzeitig eine Durchführung des Projektes durch die Stadt entschieden und entsprechend innerhalb des Stadtsanierungsamtes implementiert.¹⁰³⁰ So wurde es im Rahmen einer städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme umgesetzt, die zwar die Verfügbarkeit der Areale für die Stadt Tübingen sicherte, in der Implementierung wiederum einige zentrale Einschränkungen darstellte.¹⁰³¹

Ableitung strategischer Optionen

Die Ableitung strategischer Optionen geschah in der Südstadt zunächst auf der Basis bereits zuvor formulierter Entwicklungsprämissen und struktureller Elemente. Diese resultierten aus der vergleichsweise konkreten Vision innerhalb des Stadtsanierungsamtes. So wurden erste Rahmenparameter bereits bei der Entscheidung des Tübinger Gemeinderates für die Durchführung des Projektes per se festgelegt.¹⁰³² Diese beinhalteten „die Schaffung gemischt genutzter Stadtquartiere mit einem breiten Spektrum von Wohnformen, Arbeitsnutzungen und öffentlichen Einrichtungen; [...] die Gestaltung neuer öffentlicher Straßenräume, die für die unmittelbar angrenzende verdichtete Bebauung als Bereich des Alltagslebens genutzt werden können; [sowie] die Herstellung einer attraktiven Mischung aus Alt und Neu zwischen bestehen bleibender Kasernenarchitektur [...] und neu hinzugefügter Stadtarchitektur.“¹⁰³³

Darüber hinaus fand ein äußerst umfangreicher Dialog mit zahlreichen Beteiligten, Interessengruppen und Bürgern statt. Unter Federführung der Stadt wurden frühzeitig zahlreiche Kolloquien und Veranstaltungen initiiert, entsprechende Interessen moderiert und sukzessive in die Anforderungen an das Entwicklungskonzept, formuliert durch das Wettbewerbsprogramm, integriert. Eine Veränderung der grundsätzlichen Ziele fand jedoch zu keiner Zeit statt.¹⁰³⁴ Zur Übersetzung dieser vielfältigen Zielsetzungen in eine städtebauliche Struktur wurde in Tübingen ebenfalls unter Hinzuziehung externer Experten ein offener, einstufiger und anonymer städtebaulicher Ideenwettbewerb ausgelobt. Das Ergebnis sind 43 verschiede-

¹⁰³⁰ Pätz/Soehlke (2001), S. 81.

¹⁰³¹ Die „städtebauliche Entwicklungsmaßnahme“ ist dabei ein öffentlich-rechtliches Vehikel der Flächenentwicklung. Sie ist in §§165ff. BauGB geregelt und beinhaltet weitreichende kommunale Befugnisse und Verpflichtungen hinsichtlich der Flächenentwicklung. Vgl. Kötter (2000), S. 22.

¹⁰³² Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰³³ Feldtkeller (2005), S. 79 nach dem Gemeinderatsbeschluss vom 4. März 1991.

¹⁰³⁴ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203; Pätz/Soehlke (2001), S. 47f.; Vgl. Stadt Tübingen (1991).

ne Entwicklungsalternativen, bestehend aus baulich-räumlichen Darstellungen sowie textuellen Erläuterungen.¹⁰³⁵

Bewertung und Auswahl

Die Bewertung und Auswahl der verschiedenen Wettbewerbsergebnisse obliegt in Tübingen einer Wettbewerbsjury, bestehend aus jeweils sechs Fach- und Sachpreisrichtern, sieben Sachverständigen sowie einem Vorprüfer, der jedoch keine Vorselektion, sondern lediglich die Einhaltung der zeitlichen und inhaltlichen Wettbewerbsauflagen dokumentiert. Die Bewertung fand dabei in einem dialogischen Prozess statt, in dem zunächst einige Ergebnisse in mehreren Rundgängen stufenweise ausgeschlossen und die Verbleibenden dann hinsichtlich des Ranges priorisiert wurden.¹⁰³⁶ Mit einstimmigem Ergebnis gewann der Entwurf einer Arbeitsgemeinschaft von Studenten, die dann das Büro LEHEN drei formierten und unter den alternativen Szenarien das robusteste Konzept entwickelten.¹⁰³⁷ „Der Entwurf formuliert einen neuen Stadtteil mit hoher städtebaulicher Signifikanz. Die parzellierten Blockstrukturen bieten erfahrungsgemäß große Nutzungsflexibilität, verbunden mit einer eindeutigen stadträumlichen Fassung. [...] Die Arbeit formuliert kräftigen Städtebau, der dennoch in den wichtigen Einzelgebieten sensibel auf den Bestand reagiert und diesen in die neue Struktur einbindet.“¹⁰³⁸

Ähnlich wie in Hamburg war der Entwurf nur Teil einer Entwicklungsstrategie, welche in Tübingen der sog. Rahmenplan bildet. Dabei handelt es sich um ein zentrales Steuerungswerkzeug der Quartiersentwicklung, „ein Handbuch, in dem die wichtigsten Ziele, Verfahrensgrundsätze und die Regeln für die künftige räumlich-bauliche Organisation des Entwicklungsbereiches festgehalten sind.“¹⁰³⁹ Er besteht aus zwei Teilen: einem Teil zur Formulierung baulich-räumlicher Entwicklungsziele, die einer tief gehenden Ausarbeitung und Anpassung des siegreichen Wettbewerbsentwurfes entsprechen sowie einem textlich-inhaltlichen Teil, der prozessuale und inhaltliche Ziele der Planung, differenziert in themenspezifische Schwerpunkten, beschreibt. Somit „unterscheidet [er] sich deutlich von den sonst

¹⁰³⁵ Vgl. Stadt Tübingen (1991).

¹⁰³⁶ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203; Stadt Tübingen (1992).

¹⁰³⁷ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰³⁸ Auszug aus dem Preisgerichtsprotokoll nach Feketics/Schenk/Schuster (2001), S. 97.

¹⁰³⁹ Pätz/Soehlke (2001), S. 50.

üblichen Masterplanen oder Designhandbüchern, die sich vorrangig der baulichen, weniger der gesellschaftlichen Erfordernisse annehmen.“¹⁰⁴⁰

Damit wird in Tübingen ein Konzept verfolgt, das vergleichsweise offensichtlich strategische Kalküle offenlegt: Einerseits „formuliert der städtebauliche Rahmenplan für die Tübinger Südstadt langfristige Perspektiven auf der Grundlage einer durchgängigen Planung und konstanten Strategie. Außerdem schafft [er] [...] ein dauerhaftes sowie für alle verbindliches Gerüst für die nachfolgenden Planungsabschnitte.“¹⁰⁴¹

Strategieimplementierung und Kontrolle

Wie bereits signalisiert, ist die Strategieimplementierung innerhalb einer städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme durch einige Restriktionen gekennzeichnet, wenngleich die einzelnen Teilschritte gemäß dem Bezugsrahmen erkennbar bleiben. So wurde die Planungsrechtsschaffung bereits durch die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme vorgeschrieben, die die Gemeinde verpflichtet, unverzüglich Bebauungspläne für den Entwicklungsbereich aufzustellen.¹⁰⁴² Dabei wurde die Gesamtentwicklung ebenfalls in verschiedene Teilbereiche untergliedert und B-Pläne wurden entsprechend differenziert formuliert: Zuerst für die Teilquartiere Loretto-Ost und Französisches Viertel-West, danach für Loretto-West und Französisches-Viertel Ost, sowie für die Bereiche zwischen den beiden Kasernenarealen Königsberger Straße und Stuttgarter Straße. Diese Entwicklungssequenz war das Ergebnis der Überarbeitung des siegreichen Entwurfes und ergab sich in den Einzelquartieren durch eine Realisierung von innen nach außen. Im Gesamtkontext der Südstadt handelte es sich dabei jedoch lediglich um die beiden maßgeblichen Entwicklungsgebiete. Die angrenzenden und dazwischen liegenden Bereiche werden von diesen Schwerpunkten ausgehend entwickelt, sodass langfristig ein gesamtes und zusammenhängendes Entwicklungsgebiet „Südstadt“ entsteht.¹⁰⁴³

Hinsichtlich der Quartiersvorbereitung und der -realisierung liefen einige Entwicklungen nicht zuletzt aufgrund des vergleichsweise umfangreichen Baubestandes synchron. Maß-

¹⁰⁴⁰ Pätz/Soehlke (2001), S. 50; vgl. außerdem Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

¹⁰⁴¹ Schuster (2005), S. 17-19.

¹⁰⁴² Vgl. § 166 BauGB, Absatz 1, Satz 2.

¹⁰⁴³ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223; Pätz/Soehlke (2001), S. 53-57.

nahmen der Quartiersvorbereitung waren dabei u.a. der Abriss nicht verwendeter Bauten, die Dekontamination belasteter Flächen, der frühzeitige Anschluss des Gebietes an das Fernwärmenetz, die Realisierung öffentlicher Räume sowie die Initiierung des übergeordneten Parkierungskonzeptes als Alternative zum Parken im eigenen Haus oder im öffentlichen Raum.¹⁰⁴⁴ Die Realisierung der Verkehrsinfrastruktur hingegen beschränkte sich dabei – im Gegensatz zu anderen Quartiersentwicklungen – oftmals auf eine Ergänzung der bestehenden Straßen.

Die Maßnahmen der Quartiersrealisierung orientieren sich weniger an der räumlichen Entwicklungsstrategie. Vielmehr wurde versucht, parallel zur Quartiersvorbereitung bereits unmittelbar nach dem Entwicklungsbeschluss erste Bestandsgebäude nutzbar zu machen. So wurden diese bspw. im Französischen Viertel mit Studentenwohnheimen oder ersten gewerblichen, vorwiegend handwerklichen Betrieben belegt.¹⁰⁴⁵

Die Exit-Strategie der Stadt Tübingen als Quartiersentwickler wurde wiederum durch das Konstrukt der städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme vorbestimmt: So erwirbt der Entwicklungsträger das Areal zu Beginn der Maßnahme zum entwicklungsunbeeinflussten Wert, finanziert dahingegen sämtliche Kosten der Instandsetzung und Erschließung durch Entwicklungsgewinne. Dabei ist die Kommune zur Veräußerung an Entwicklungswillige verpflichtet und darf möglicherweise außerordentliche Erträge nur in die Entwicklungsmaßnahme selbst investieren.¹⁰⁴⁶ Innerhalb dieser Exit-Strategie wurde in Tübingen mit der Baugruppe jedoch eine besondere Investorenzielgruppe adressiert. Baugruppen sind Vereinigungen aus verschiedenen bauwilligen Bewohnern oder Gewerbeinhabern, die quasi als gemeinsame Gesellschaft das Baugrundstück erwerben und in Eigenregie die Realisierung anstreben. Der maßgebliche Vorteil liegt dabei in umfangreichen Kostenersparnissen durch Erwerbsnebenkosten und ausbleibenden Gewinnaufschlägen zwischengeschalteter Entwickler.¹⁰⁴⁷ Während dieses Verfahren besonders anfangs zu einigen Hemmnissen führte und sich die Akquisition entsprechender Baugruppen schwierig darstellte, etablierte es sich nach einigen erfolgreichen Beispielen zum sog. „Tübinger Modell“ und stellt in weiterer Folge einen entscheidenden Erfolgsfaktor der prozessualen Umsetzung der Südstadt dar.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Pätz/Soehlke (2001), S. 84.

¹⁰⁴⁶ Aus diesem Grund stellen Einrichtungen des Gemeinbedarfs auch Ausnahmen der Exit-Strategie dar, da diese ebenfalls vom Stadtsanierungsamt realisiert werden.

¹⁰⁴⁷ Dabei kann von einer Ersparnis von bis zu 25% ausgegangen werden. Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

Somit ist es auch in Tübingen das Ziel, entsprechende Grundstücke zu veräußern und damit die Entwicklungsmaßnahme in Hinblick auf öffentlichen Einrichtungen und Infrastrukturen zu finanzieren. Verkauft wurde dabei entgegen ersten Vermutungen¹⁰⁴⁸ vorwiegend an private Investoren über Baugruppen, sodass entsprechende Investitionsabwägungen und Risikokalküle allenfalls implizit berücksichtigt wurden. So hat die Stadt umfangreiche Maßnahmen zur Initiierung und Begleitung von Baugruppen vorgenommen, da insbesondere zu Beginn eine hohe Skepsis gegenüber dieser Realisierungsform bestand. Ferner wurde in den Grundstückspreisen ein entsprechender Risikoabschlag eingepreist, welcher die Investition in einen entsprechend neuen Standort kompensieren bzw. attraktiv machen sollte. Ähnlich wie in Hamburg besteht für die jeweiligen Baugruppen ebenfalls die Möglichkeit, das Grundstück für einen gewissen Zeitraum zu optionieren. Dies ist vor allem notwendig, um die Formation der Baugruppen zu ermöglichen und eine entsprechende Risikominderung herbeizuführen. Strategien des Exit-Timings bestehen jedoch per Definition nicht.¹⁰⁴⁹

Hinsichtlich eines weitergehenden Engagements der Stadt Tübingen stellt die Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft (GWG) Tübingen GmbH einen Sonderfall dar. Als mehrheitlich kommunales Wohnungsunternehmen entwickelt sie ähnlich einem Investor quasi-privatwirtschaftlich vereinzelt Projekte mit der Unterstützung und unter Aufforderung der Stadt Tübingen. Die Besonderheit liegt jedoch in der Tatsache, dass die GWG Tübingen keinesfalls nach wirtschaftlichem Kalkül operiert, sondern vielmehr über das Ziel der „Mietminimierung“ kostengünstigen Wohnraum realisiert. Somit agiert sie als Institution zur Förderung der sozialen Integration und stellenweise auch zur Bildung einer Initialzündung innerhalb neuer Entwicklungsabschnitte.¹⁰⁵⁰

Hinsichtlich der organisatorischen Entwicklung kann einerseits die Integration der Maßnahme innerhalb der Stadtverwaltung als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen werden. So agiert das Stadtsanierungsamt als zentraler Entwicklungsträger und koordiniert die Zuarbeit verschiedener Fachämter. Nur diese hervorgehobene Rolle gewährleistet die Möglichkeit eines einheitlichen Auftritts und einer notwendigen Entscheidungsautarkie strategischer und operativer, möglicherweise auch ressortfremder Fragen.¹⁰⁵¹ Andererseits bedeutend ist die poli-

¹⁰⁴⁸ Vgl. Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254; Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰⁵¹ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

tische Implementierung der Maßnahme. Die Einrichtung eines separaten Südstadtausschusses innerhalb des Gemeinderates, welcher ebenfalls ausschussübergreifende Entscheidungen tragen konnte, gewährleistete eine fortwährende Entscheidungsfähigkeit, ein entsprechendes Pendant zum Stadtsanierungsamt auch auf politischer Ebene sowie den fortwährenden und parteiübergreifenden politischen Support des Projekts.¹⁰⁵²

Ein Wandel der Organisation hinsichtlich der formalen Integration weiterer Beteiligter findet wiederum nicht statt. Die enge Zusammenarbeit mit der GWG Tübingen¹⁰⁵³ sowie die stetige Integration und Aufgeschlossenheit gegenüber verschiedenen Gruppen der Bevölkerung impliziert jedoch eine weitgehend offene Entwicklungsorganisation.¹⁰⁵⁴ Während innerhalb der Südstadt kein weiteres Engagement innerhalb eines Quartiers-Managements angestrebt wird, lässt sich jedoch fortwährend ein Engagement des Stadtsanierungsamtes in Projekten der Quartiersentwicklung erkennen, wobei in den aktuellen Beispielen die Gründung einer öffentlichen Gesellschaft unter Führung des Stadtsanierungsamtes der städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme vorgezogen wird.¹⁰⁵⁵

5.3.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten

Endogene Faktoren: Konzeptionelle Aspekte

Einfügung in die umgebende Stadtstruktur: Aufgrund der geringen Umgebungsqualitäten orientiert sich die Südstadt strukturell nur bedingt an der umgebenen Stadtstruktur.¹⁰⁵⁶ Zwar werden bestehende Wegeverbindungen aufgenommen und mit dem Umbau der Stuttgarter Straße ein Rückgrat für die gesamte Südstadt ausgebildet, jedoch weicht v.a. die Baustruktur des Entwicklungskonzeptes von der vorhandenen Morphologie einer aufgelockerten, siedlungstypischen Stadtstruktur ab und versucht eher innerstädtische Bauformen, nutzungsmischte Baublöcke, hochwertige und klar differenzierte öffentliche Räume, sowie eine weit höhere bauliche Dichte herauszubilden.

Flexible und robuste städtebauliche Strukturen: Robustheit des Planungsentwurfes sowohl auf Ebene der Gesamtentwicklung einerseits, aber auch auf Ebene der beiden Schwer-

¹⁰⁵² Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178. Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰⁵³ Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Herwig (2005), S. 59f.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

punktebereiche Loretto und Französisches Viertel andererseits. Auf Gesamtentwicklungsebene erfüllt das Konzept die Zielsetzung, durch die Herausbildung einer gemeinsamen Stadtachse eine Integration und Aufwertung der verschiedenen neuen und bestehenden Teilquartiere der Südstadt zu schaffen. Der Umbau der Stuttgarter Straße stellt dabei das verbindende Element dar, Schwerpunkte bilden dabei zwei zentrale Plätze im westlichen Teil am Loretto Areal und im östlichen Teil am Französischen Viertel. Die jeweiligen Entwicklungsbereiche verfolgen eine ähnliche Struktur. In der Mitte befindet sich jeweils eine Achse, welche verschiedene Plätze und Räume erschließt und den Orientierungspunkt der Umgebung darstellt. Dabei erweist sich das Konzept flexibel und bildet somit notwendige Spielräume politischer Interessen sowie räumlicher und marktorientierter Anforderungen ab.¹⁰⁵⁷

Differenzierung des Raums: Die Ausgestaltung von Blockstrukturen und eine hohe bauliche Dichte ermöglichen eine gute Differenzierbarkeit des öffentlichen und des privaten Raums. Dies wird unterstützt durch eine klare Hierarchisierung verschiedener Platztypen, die je nach Ausgestaltung verschiedene Nutzungen ermöglichen.¹⁰⁵⁸

Maßstäblichkeit und Proportion: Hinsichtlich der Proportionalität und Maßstäblichkeit birgt das Konzept sowohl aus vermarktungsspezifischer als auch aus baulich-räumlicher Sicht Vorteile. So ermöglicht erst die vergleichsweise kleinteilige Parzellierung eine Initiierung von Baugruppen als Realisierungsträger und führt heute, nicht zuletzt aufgrund hoher Gestaltungsfreiheiten im B-Plan, zu einer enormen Vielfalt verschiedener Bauformen und Ausgestaltungen.¹⁰⁵⁹ Aus baulich-räumlicher Sicht wird eine entsprechende Maßstäblichkeit vor allem über den Dialog von umfangreichen Straßen- und Freiräumen und dem Baubestand erzeugt. Lediglich die halböffentlichen Räume im Blockinneren werden stellenweise als zu klein bewertet.¹⁰⁶⁰

Angemessene bauliche und Nutzungsdichte: Die bauliche Dichte in der Südstadt ist im gesamten Entwicklungsgebiet vergleichsweise hoch und stößt vor allem bei bereits frühzeitig angesiedelten Nutzern vereinzelt auf Kritik. Dies gilt insbesondere an Orten im Quartiersinneren, an welchen fehlende Sichtbeziehungen keine entsprechende Distanzbildung erzeu-

¹⁰⁵⁷ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, StadtSanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁵⁸ Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁵⁹ Diese Vielfalt wird stellenweise auch kritisch bewertet. Eine abschließende Beurteilung liegt sicherlich im Auge des Betrachters. Vermarktungstechnisch waren diese Freiheiten jedoch durchaus förderlich. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

gen.¹⁰⁶¹ Die Nutzungsvielfalt sowie die Lebendigkeit führen jedoch zu einer bedeutenden Entzerrung der wahrgenommenen baulichen Dichte und schaffen somit einen wichtigen Beitrag zur Entstehung von Urbanität.¹⁰⁶²

Angemessen große und hochwertige Grün- und Freiflächen: Zwar existiert in der Südstadt kein zentraler Park, jedoch werden durch eine konsequente Begrünung des Viertels zahlreiche und verschieden gewichtete Grün- und Freiflächen mit unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten erzeugt. Eine weitgehende Befreiung von ruhendem Verkehr trägt maßgeblich zu einer Aufwertung der Nutzungsfähigkeit und der Qualität des öffentlichen Raums bei.¹⁰⁶³ Ein herausragendes Projekt stellt dabei die ehemalige Panzerhalle im Französischen Viertel dar, die durch den Rückbau der Außenwände eine überdachte Freifläche für spielende Kinder darstellt.¹⁰⁶⁴ Inwiefern sich diese Freiraumqualität auch an den beiden Stadtplätzen sowie entlang der umgestalteten Stuttgarter Straße fortsetzen lässt, gilt abzuwarten.¹⁰⁶⁵

Funktionalität des städtebaulichen Konzepts: Das städtebauliche Konzept stellt sich insgesamt als funktional heraus. Dabei werden mit einer hohen baulichen Dichte, einem hohen Grünanteil sowie verschiedentlich priorisierten und nutzbaren Freiräumen zentrale Qualitäten eines robusten und nachhaltigen Städtebaus realisiert.¹⁰⁶⁶ Die Schaffung einer zentralen Achse entlang der Stuttgarter Straße mit zwei städtischen Plätzen kann als schlüssige städtische Form angesehen werden. Die Verwerfung dieser Plätze könnte langfristig gesehen die Ausprägung dieses Rückgrates einschränken.¹⁰⁶⁷

Nutzungsaspekte

Passender und marktgerechter Nutzungsmix: Wenngleich die Südstadt stark durch Wohnnutzung geprägt ist, liegt eine besondere Eigenschaft des Nutzungskonzeptes in einer konsequenten gewerblichen Nutzung sämtlicher Erdgeschossbereiche durch Gewerbe, Büros

¹⁰⁶¹ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁶² Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtansierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰⁶³ Siehe hierzu v.a. das Qualitätsmerkmal „Priorisierung des Verkehrs“

¹⁰⁶⁴ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Mitglied „Forum Französisches Viertel“. Siehe Anhang 19:30.

¹⁰⁶⁵ Dabei steht auch generell zur Frage, ob die Plätze realisiert werden. So wurden bereits im Französischen Viertel Gebäude erhalten, die diese Plätze nicht mehr realisierbar machen. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtansierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

oder vereinzelt auch durch Einzelhandel.¹⁰⁶⁸ Dies hat den Vorteil einer durchgehenden Nutzungsmischung im gesamten Areal, damit entsprechenden, wertbildenden Synergieeffekten und kurzen Wegen sowie einer durchgehenden Bespielung der Erdgeschosszonen und Straßenbereiche.¹⁰⁶⁹ Der Nachteil liegt in der Orientierung des Angebots gewerblicher Flächen vorwiegend an städtebaulichen Prinzipien und weniger an Marktpotenzialen, was abseits der frequentierten Bereiche im Inneren des Quartiers einige gewerbliche Leerstände und eine höhere Nutzerfluktuation zur Folge hat.¹⁰⁷⁰ Daneben führen weitere verschiedene Nutzungen wie gastronomische Einrichtungen, verschiedene kleine Läden der Nahversorgung, einige Handwerksbetriebe sowie ein umfassendes Angebot an sozialen Einrichtungen zu einem breiten Nutzungsmix.¹⁰⁷¹

Berücksichtigung historischer Aspekte sowie des Genius Loci: Eine Berücksichtigung der Gebietshistorie findet vor allem durch die Bewahrung des Baubestandes statt. Beispielhaft hierfür ist die Umnutzung der Pferdeställe aufgrund des standortprägenden Potenzials, obwohl durch einen Abriss eine höhere Bebauung und damit ein höherer Erlös erzielt hätte werden können. Ein weiteres Beispiel ist die Panzerhalle, die weitestgehend erhalten, heute frequentierter Treffpunkt für Kinder und Jugendliche ist und dabei den Ursprung des Areals prägt. Diese Fortführung der ursprünglichen Namensgebung findet sich in verschiedenen Projekten der Südstadt wieder.¹⁰⁷²

Differenzierung der Nutzung: Aufgrund der konsequenten Nutzungsmischung innerhalb des Blocks liegt in der Südstadt keine baulich-räumliche Differenzierung verschiedener Nutzungen vor. Zwar orientieren sich die frequenzabhängigen Gewerbenutzungen zu den stärker frequentierten Bereichen im Inneren der Quartiere, was jedoch nicht aus dem städtebaulichen Konzept resultiert und dadurch insbesondere in Randbereichen stellenweise zu wenig funktionalen Erdgeschosszonen mit geringen Umgebungsqualitäten führt.¹⁰⁷³

Priorisierung des Verkehrs: Vor allem in den Gebieten Loretto und Französisches Viertel findet eine starke Priorisierung zu Gunsten des fußläufigen Verkehrs statt. Neben vielen ver-

¹⁰⁶⁸ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203; Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275; Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹⁰⁷¹ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

¹⁰⁷² Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰⁷³ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

kehrsberuhigten Bereichen sind einige Abschnitte komplett verkehrsbefreit. Ein entscheidendes Merkmal ist dabei der Umgang mit dem ruhenden Verkehr: So ist das Parken im öffentlichen Raum bis auf Be- und Entladung sowie im Anschluss an einige Gewerbenutzungen mit notwendigen Parkmöglichkeiten vollkommen untersagt. Parkmöglichkeiten für sämtliche Quartiersnutzer existieren alternativ in zentralen Parkieranlagen am Rand des Quartiers. Hier können Fahrzeuge entweder automatisch eingelagert oder konventionell in einem Parkhaus geparkt werden. Dabei soll gewährleistet werden, dass die maximale Entfernung zum Auto nicht mehr als die durchschnittliche Entfernung zu einem ÖPNV-Haltepunkt beträgt.¹⁰⁷⁴ Dementsprechend genießt der ÖPNV sowie der fußläufige und Fahrradverkehr eine maximale Priorität. Sämtliche Bereiche des Quartiers sind sicher erschließbar und das Quartier zeigt sich zu jeder Tageszeit trotz hoher Nutzungsdichte verkehrsarm.

Nachfragegerechte soziale Infrastruktur: Die Südstadt verfügt über ein ausgesprochen breites Angebot sozialer Infrastruktur. Dabei handelt es sich einerseits um eher reguläre Einrichtungen wie zahlreiche KiTas, eine ganztägige Grundschule, eine Volkshochschule, ein Gemeinschaftshaus für Wohnen im Alter, verschiedene Ärzte, Vereinsräume wie Sportstätten oder Veranstaltungsräume sowie eine Polizeidienststelle im Loretto-Areal. Darüber hinaus existieren weitere Einrichtungen mit gehobener Bedeutung. So ist zum einen eine Werkstatt für Behinderte einer der größten Gewerbebetriebe innerhalb des Quartiers. Zum anderen existiert mit der „Werkstatt für Eigenarbeit“ ein Ort, an dem sich Nutzer sozialisieren und daneben handwerklich betätigen können. Weitere Einrichtungen zur Förderung der sozialen Integration sind u.a. in der Stuttgarter Straße durch Initiierung eines Bewohnertreffs angekündigt.¹⁰⁷⁵

Bespielung des Außenraums: Die Freiflächen in der Südstadt, besonders jedoch die „Panzerhalle“, werden gelegentlich Austragungsort für verschiedene Veranstaltungen. Beispiele sind ein Open-Air-Theater, ein Open-Air-Kino sowie ein regelmäßiges Sommerfest. Diese Veranstaltungen werden dabei vorwiegend von Bewohnern der Südstadt initiiert und organisiert. So hat sich bereits im Jahr 2000 ein Verein für Kultur formiert, welcher sich seitdem für ein entsprechendes Angebot engagiert.¹⁰⁷⁶ Ferner werden viele kleinere, private Veran-

¹⁰⁷⁴ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtplanungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254; Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

staltungen im öffentlichen Raum umgesetzt, die dabei zur Bespielung des Außenraums beitragen. Beispiele sind KiTa-Feste oder Grillfeiern.¹⁰⁷⁷

Endogene Faktoren: Aspekte der Wahrnehmung und Empfindens

Lebendigkeit, Begegnungen und Solidarität: Nicht zuletzt aufgrund der umfangreichen Nutzungsmischung, des Parkierungskonzepts und der hohen Priorität des fußläufigen Verkehrs ist der öffentliche Raum in der Südstadt zu nahezu jeder Tageszeit belebt. Dabei entsteht eine sehr hohe Anzahl an Begegnungen und gegenseitiger Interaktion. So scheint zwischen den verschiedenen Nutzern stellenweise auch ein hoher Bekanntheitsgrad, eine hohe Akzeptanz und damit einhergehend auch eine hohe gegenseitige Solidarität zu bestehen, welche nicht zuletzt auf das gegenseitige Engagement innerhalb verschiedener Baugruppen einerseits, zahlreicher Vereine und Interessengruppen andererseits zurückzuführen sind. Damit ist der öffentliche Raum zentraler Sozialisationsort sowie gleichzeitig belebter Stadtraum für verschiedene Quartiersnutzer.¹⁰⁷⁸

Sicherheit, Orientierung und zeitliche Einschätzbarkeit: Die Orientierung wird - insbesondere innerhalb der beiden Teilquartiere - besonders durch die zentral verlaufende Sicht- und Erschließungsachse sowie die zentralen Plätze als Ankerpunkte des räumlichen Konzepts gestärkt.¹⁰⁷⁹ Lediglich abseits der Sichtbeziehung zu dieser Achse fällt die Orientierung nicht zuletzt aufgrund der baulichen Vielfalt und Dichte stellenweise schwer. Dies beeinträchtigt jedoch nur geringfügig die zeitliche und räumliche Einschätzbarkeit des Areals und damit das Sicherheitsempfinden innerhalb des öffentlichen Raumes. In übergeordneter Ebene könnten langfristig die beiden Stadtplätze an der Stuttgarter Straße entsprechende, wichtige Orientierungspunkte bilden.¹⁰⁸⁰

Angemessene Wertigkeit: Aus der Perspektive der baulichen Ausgestaltung hat sich in der Südstadt trotz der geringen Auflagen an die Gestaltung eine vergleichsweise hochwertige Baukultur entwickelt. Dabei führen verschiedene Baustoffe und -formen zu einer Vielfalt an Ausprägungen, wenngleich ein fehlendes verbindendes Element stellenweise kritisch be-

¹⁰⁷⁷ Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, StadtSanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203; Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275; Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

trachtet wird.¹⁰⁸¹ Auch die öffentlichen Räume sind entsprechend hochwertig ausgestaltet. Die Hierarchisierung und das Nutzungsspektrum schaffen dabei eine hochwertige Wahrnehmung als attraktiver Arbeits- und Freizeitraum.¹⁰⁸² Diese Wahrnehmung ist in der Südstadt vor allem aber auch der Integration und dem Engagement der Bewohner innerhalb des Planungs- und Entwicklungsprozesses geschuldet, die zu wertvollen Anregungen bereits in der Konzeptionsphase, jedoch gleichzeitig zu einer schnellen Aneignung, einer hohen Zufriedenheit und einer nachhaltigen bürgerlichen Fürsorge für den öffentlichen Raum geführt haben.¹⁰⁸³

Wohlfühlfaktoren: Der öffentliche Raum birgt einige Wohlfühlaspekte. Die Straßen sind durch kleinkronige Bäume gefasst und bieten eine klare Orientierung. Außerdem führt die niveaugleiche Ausbildung der Straße zu einem gesteigerten Sicherheitsgefühl der Fußgänger. Eine entsprechende Beleuchtung und umfassende Möblierung bilden sowohl Orte der Interaktion als auch des Rückzugs und ermöglichen eine Kontrolle der sozialen Distanz. Die Plätze haben mit verschiedenen Plasterungen, einem durchweg hohen Grünanteil, wassergebundenen Belägen sowie Wasserflächen durchaus städtische Qualitäten, sind jedoch in ihrer Qualität vereinzelter Kritik ausgesetzt.¹⁰⁸⁴

Endogene Faktoren: Soziale Aspekte

Image, Adressbildung und Identität: Ausgehend von den beiden Entwicklungsbereichen Loretto und Französisches Viertel kann zunehmend auch für die gesamte Südstadt eine zunehmend positive Imageprägung festgestellt werden.¹⁰⁸⁵ Besonders für Familien mit jungen Kindern stellt das Quartier aufgrund der vorteilhaften Ausgestaltung einen attraktiven Lebensraum dar. Negative Nuancen ergeben sich ansichtsweise jedoch einerseits aufgrund der hohen städtischen Dichte und Nutzungsmischung¹⁰⁸⁶ sowie andererseits einer gewissen Stigmatisierung durch die vorherrschende, eher alternative Milieuausprägung.¹⁰⁸⁷ Interessant

¹⁰⁸¹ Vgl. Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹⁰⁸² Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Feketics/Schenk/Schuster (2001), S. 107.

¹⁰⁸³ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275; Feketics/Schenk/Schuster (2001), S. 108.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Feketics/Schenk/Schuster (2001), S. 108.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223. Zu der Differenzierung der Teilquartiere kommt auch Manderscheid (2004).

¹⁰⁸⁶ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

ist in diesem Zusammenhang, dass sich aufgrund des positiven Images bereits erste Gentrifizierungsprozesse abzeichnen, die sich in Mietsteigerungstendenzen und entsprechenden Verdrängungserscheinungen niederschlagen.¹⁰⁸⁸ Ferner ist ein zunehmendes Engagement privater sowie kleiner institutioneller Investoren zu erkennen, die Flächen aus Kapitalertragsinteresse kaufen und auf steigende Mietpreise setzen, was nicht zuletzt ebenfalls diesem Image geschuldet ist.¹⁰⁸⁹

Hinsichtlich der Identität ist in der Südstadt ein vergleichsweise starkes und sehr homogenes, kollektives Selbstbild feststellbar.¹⁰⁹⁰ Dies scheint zum Ersten einigen bereits genannten städtebaulichen Faktoren verantwortet zu sein.¹⁰⁹¹ Zum Zweiten sind dafür ebenfalls entsprechende Pionieraspekte verantwortlich, wobei diese am Beispiel Tübingen durch die überregionale Einzigartigkeit noch verstärkt wurden.¹⁰⁹² Zum Dritten und wahrscheinlich entscheidenden Grund liegt die Identitätsbildung jedoch in der frühzeitigen Aktivierung des sozialen Potenzials der Bewohner durch die Realisierung in Baugruppen. Diese konstituierten sich aus einem gemeinsamen Interesse und bilden die Grundlage für ein hohes Verantwortungsbewusstsein für das Quartier insgesamt.¹⁰⁹³ Dies konnte ferner durch die stetige Integration von Bewohnern und Interessenten in die Gestaltung der Freiflächen fortgesetzt und zementiert werden. Das Resultat spiegelt sich in einem starken Zusammenhalt und einem fortwährend hohen Engagement der Bewohner wider.¹⁰⁹⁴

Qualität/Bekanntheitsgrad der (gewerblichen) Nutzungen/Nutzer: Obwohl im Quartier keine großflächigen gewerblichen Nutzer angesiedelt sind, können dennoch Nutzer identifiziert werden, die zu einer positiven Stigmatisierung des Areals führen. Dabei handelt es sich um einige Betriebe, die als „Nutzer der ersten Stunde“ durch ihre Ansiedlung Vorbehalte einer Nutzungsmischung im Objekt reduzieren konnten¹⁰⁹⁵, außerdem tragen hierzu aner-

¹⁰⁸⁸ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰⁹⁰ So sprechen einige Bewohner sogar bereits von einem eigenen „Dörfle“. Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁹¹ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

¹⁰⁹² Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223; Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275;

¹⁰⁹³ Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

¹⁰⁹⁵ Dabei sei vor allem das Unternehmen Schmidt Nabendynamo genannt, welches mittlerweile mit 16 MitarbeiterInnen im Französischen Viertel produziert. Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

kannte Persönlichkeiten aus der lokalen Politik und Gesellschaft bei, welche nicht zuletzt aufgrund der Stadtgröße eine wichtige Meinungsbildungsfunktion haben.¹⁰⁹⁶

Entwicklung und Aufrechterhaltung der Nutzungs- und Nutzervielfalt: Die Entwicklung eines vielfältigen Nutzungsangebots ergibt sich in der Südstadt bereits aus der durchgehenden Nutzungsmischung innerhalb des Quartiers und innerhalb der Erdgeschosszonen, was gleichzeitig auch eine hohe Vielfalt verschiedener Nutzergruppen impliziert. Die kulturelle und soziale Mischung der gesamten Südstadt ergänzt dabei das Nutzerspektrum.¹⁰⁹⁷ Dennoch lässt sich insbesondere im Französischen Viertel eine in Bezug auf einige milieuspezifische Merkmale vergleichsweise homogene Nutzerklientel identifizieren. So ist die Bewohnerstruktur vor allem durch ein eher alternatives und ökologisch orientiertes Milieu geprägt. Dabei handelt es sich zumeist um Akademikerfamilien in einer gehobenen beruflichen Position, mit einem überdurchschnittlichen Haushaltseinkommen und in der Regel noch kleinen Kindern.¹⁰⁹⁸

Verträgliche soziale Mischung/ Zusammenhalt: Die soziale Mischung in der Südstadt kann vor allem in den bereits realisierten Bereichen Loretto und Französisches Viertel als verträglich angesehen werden, was der starke Zusammenhalt der Bewohner herausstellt. Daneben ist davon auszugehen, dass sich die gegenwärtig stellenweise wahrgenommene Stigmatisierung zunehmend auflösen wird.¹⁰⁹⁹ Ein Vorteil dieser sozialen Verträglichkeit resultiert in dem integrativen und aufgeschlossenen Potenzial der Bewohnerschaft. Durch ein starkes kollektives Selbstverständnis besteht die Möglichkeit, weitere, u.a. auch sozial und kulturell heterogene Gruppen zu integrieren. Dies eröffnet eine positive Perspektive für das übergeordnete Ziel der sozialen Aufwertung der gesamten Südstadt.¹¹⁰⁰

Kundenfluktuation: Hinsichtlich der Wohnnutzung kann in der Südstadt eine eher geringe Fluktuation festgestellt werden, was nicht zuletzt auch an dem hohen Anteil an Eigentums-

¹⁰⁹⁶ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275; Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237; Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275. Manderscheid (2004), S. 188 stellt in ihrer Untersuchung beispielsweise einen sehr hohen Anteil eines liberal-bürgerlichen Milieus von 77 % fest. Untermauert werden diese Feststellungen außerdem in der Betrachtung der Wahlergebnisse des Wahlkreises „Französisches Viertel“ in dem die Partei die Grünen eine absolute Mehrheit erzielen können. Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2008). Vgl. auch Hensel (2005), S. 123-126.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹¹⁰⁰ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275; Interview mit Fr. Pawlowski, GWG Tübingen. Siehe Anhang S. A238-A254.

wohnungen liegt.¹¹⁰¹ Hinsichtlich der gewerblichen Flächen ist vor allem in den peripher gelegenen Standorten eine höhere Fluktuation erkennbar, was die Kritik an einer städtebaulich motivierten, durchgehenden Durchmischung legitimiert.¹¹⁰²

Endogene Faktoren: Prozessuale Aspekte

Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung: Grundsätzlich kann eine Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung unterstellt werden. So konnten eine entsprechend schnelle Nachnutzung der bestehenden Gebäude zu einer frühzeitigen Initiierung der Quartiersentwicklung beitragen und neben Studentenwohnheimen bereits erste Einrichtungen der sozialen Infrastruktur (KiTas, Volkshochschule, Bürgertreff, etc.) eingerichtet werden. Auch die Integration des städtebaulichen Nachverdichtungskonzeptes und die Realisierung vorwiegend über Baugruppen können dabei als äußerst vorteilhaft für eine dynamische Entwicklung erachtet werden.¹¹⁰³

Über den gesamten Verlauf scheinen nur wenige Aspekte den Projekterfolg beeinträchtigt zu haben. Zum einen ist dies die Realisierung des Parkierungskonzeptes. Aufgrund anfänglicher technischer Schwierigkeiten im Betrieb der Parkregale sowie der zwischenzeitlichen Insolvenz des Betreibers entstand eine starke Abneigung gegenüber dem gewählten Verkehrskonzept und dabei auch ein sehr kritisches Moment für das Gesamtprojekt, die jedoch nach Übernahme des Betriebs durch die Stadtwerke Tübingen und die Realisierung weiterer, auch konventioneller Parkanlagen entschärft werden konnte.¹¹⁰⁴ Zum anderen kann sicherlich die durchgängige Nutzungsmischung in sämtlichen Erdgeschossbereichen kritisch gesehen werden. Zwar haben einige Beispiele auch gezeigt, dass Befreiungen von dieser Regelung letztendlich nicht zum gewünschten Ergebnis führen¹¹⁰⁵, jedoch hätte hier eine entsprechende

¹¹⁰¹ Vgl. Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹¹⁰² Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

¹¹⁰³ Vgl. Interview mit Hr. Causemann, Forum Französisches Viertel. Siehe Anhang S. A255-A275.

¹¹⁰⁴ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadt-sanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203; Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹¹⁰⁵ So wurde ein frühzeitiges Projekt von dieser Auflage befreit, wobei die realisierten Wohnungen im Erdgeschoss nicht vermarktet werden konnten und heute somit dennoch als Einzelhandelsflächen genutzt werden. Vgl. Interview mit Hr. Schuster und Hr. Schenk, LEHEN drei. Siehe Anhang S. A204-A223.

Priorisierung an Verdichtungspunkten die städtebauliche Qualität insgesamt erhöhen können.¹¹⁰⁶

Entwicklung in Etappen: Hinsichtlich der Definition von Bauabschnitten agieren die beiden Kasernenareale quasi als Leuchtturmentwicklung, um davon ausgehend danach die bestehende Südstadt im Umfeld der Kasernen sukzessiv aufzuwerten. Gegenwärtig scheint dieses Vorgehen jedoch zu stocken, da die weitere Entwicklung maßgeblich von der Verlegung der Stuttgarter Straße abhängig ist, die jedoch auch mittelfristig nicht in Aussicht steht. Als Folge nähern sich entsprechende Lösungen allenfalls dem Konzept an, sodass im Endeffekt keine vollständige, jedoch eine weitgehende Realisierung des Rahmenplanes stattfindet. Inwiefern dies dennoch die gesetzten Ziele einer Aufwertung der Südstadt durch Schaffung einer zentralen Achse erfüllt, bleibt abzuwarten.¹¹⁰⁷

Mögliche Integration vorhandenen Baubestandes: Die Integration des vorhandenen Baubestandes ist, wie bereits signalisiert, eine der Erfolgsfaktoren der Südstadtentwicklung. Dabei ist jedoch festzustellen, dass der umfangreiche Erhalt nicht Bestandteil des ursprünglichen Planungskonzeptes war und erst in der Überarbeitung des Entwurfs integriert wurde.¹¹⁰⁸ Neben dem Vorteil der kurzfristigen und kostengünstigen Wiedernutzung ermöglichte die Integration außerdem die Realisierung normalerweise unwirtschaftlicher Nutzungen. Somit konnten Einrichtungen wie die „Panzerhalle“ oder die „Werkstatt für Eigenarbeit“ wirtschaftlich tragfähig realisiert werden.¹¹⁰⁹

Angebot von Zwischennutzungen: Zwischennutzungen wurden in der Südstadt vor allem wegen der frühen „regulären“ Nutzung der bestehenden Gebäude allenfalls stellenweise initiiert.

¹¹⁰⁶ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178; Interview mit Hr. Springmann, Krams Immobilien. Siehe Anhang S. A224-A237.

¹¹⁰⁷ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

¹¹⁰⁸ Vgl. Interview mit Hr. Soehlke, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A151-A178.

¹¹⁰⁹ Vgl. Interview mit Hr. Feldtkeller, Stadtsanierungsamt Tübingen. Siehe Anhang S. A179-A203.

5.4 Fallstudie C: Der Arnulfpark in München

5.4.1 Standort- und Projektbeschreibung

Tabelle 11: Übersicht zum Arnulfpark in München

<i>Rahmendaten des Makrostandortes</i>	
Wirtschaftliche Situation	München kann mit durchschnittlich 1,7 % Zuwachs der Bruttowertschöpfung seit 2000 eine stetige wirtschaftliche Entwicklung vorweisen, die jedoch erstaunlicherweise im Jahr 2006 mit -0,6 % unterdurchschnittlich ausfiel. Der Anteil des tertiären Sektors liegt dabei bei 74,9 %. Die Arbeitslosenquote liegt gegenwärtig (Juni 2008) bei 5,2 %.
Gesellschaftliche Situation	München hat gegenwärtig insgesamt 1.259.700 Einwohner, wobei die Wachstumsquote seit 2000 mit 1,02 %, überdurchschnittlich hoch ausfällt. Das durchschnittliche verfügbare Haushaltseinkommen liegt 2005 bei ca. € 35.600 netto bei einer Haushaltsgröße von 1,82. Der Anteil ausländischer Einwohner liegt dabei mit 23,1 % überdurchschnittlich hoch. Auch in München ist seit 2000 eine zunehmende soziale Diskrepanz festzustellen, wobei diese Entwicklung weniger zu Lasten der ärmeren Gruppen, sondern vielmehr zu Gunsten der Reichen geht. So kann München insbesondere seit 2000 einen stetigen Rückgang der Hartz IV-Empfänger verzeichnen. Milieuspezifisch besteht besonders ein überproportional hoher Anteil von Postmaterialisten (17,8 % vs. 10,2 % bundesweit) und wiederum analog zu Hamburg geringerer Anteil bürgerlicher Milieus („bürgerliche Mitte“ und „DDR-Nostalgische“, 12,4 % vs. 15,9 % bzw. 1,0 % vs. 5,7 %). Interessant ist ferner ein hoher Anteil hedonistischer Lebensstile, was eine milieuspezifische Vielfalt konstatieren lässt.
Politische Situation	Die Landeshauptstadt München (LH München) ist als Landeshauptstadt von Bayern. Traditionsgemäß ist München trotz der konservativen Prägung der landesweiten politischen Meinung durch einen hohen Anteil der Mitte-Links-Parteien geprägt. Bürgermeister ist seit 1992 Christian Ude (SPD). Demgemäß haben sich auch die politischen Verhältnisse seit Projektinitiierung nur marginal verändert. Gegenwärtig wird der Münchner Stadtrat von einer Koalition aus SPD, Grünen und der Rosa Liste München regiert, der europaweit einzigen Partei zur Vertretung von Interessen homosexueller Wähler, welche in einem Kommunalparlament sitzt.
Stadt und Städtebau	Die Leitlinien des Städtebaus in München sind vor allem durch zwei Prinzipien geprägt. Einerseits dem Leitgedanken „kompakt, urban, grün“, der verschiedene stadtplanerische Aspekte integriert, wie bspw. Nutzungsmischung, hohe Dichten, einem expliziten Fokus auf den öffentlichen (Grün-)Raum. Andererseits durch die „sozialgerechte Bodennutzung“ (SoBoN), die allgemeingültige Entwicklungsvoraussetzungen für Projektentwicklungen setzt, u.a. ein Mindestmaß an zu realisierendem sozialen Wohnungsbau (auch „Münchner Modell“ genannt).
<i>Rahmendaten des Projekts</i>	
Größe des Areals	18,5 ha Gesamtfläche
Vornutzung	Containerbahnhof, Heizkraftwerk und Standort für schienengebundene Reparaturwerkstätten
Lage	Das Gebiet befindet sich nördlich der Hauptbahnachse, die wiederum vom Hauptbahnhof Richtung Westen aus München führt. Auf östlicher und westlicher Seite wird es durch die Hackerbrücke und die Donnersberger Brücke beschränkt, wobei die Hackerbrücke nahezu direkt am Hauptbahnhof liegt. Südlich liegt das Gleisbett der Achse Hauptbahnhof (Hbf) - Laim - Pasing, nördlich die Arnulfstraße als vierspurige Verkehrsachse. Administrativ befindet sich das Gebiet in zwei verschiedenen Münchner Stadtteilen, Neuhausen und der Maxvorstadt.

Charakteristik	Der Arnulfpark ist Bestandteil weit-reichender Entwicklungen früherer Bahnflächen, welche innerhalb des übergeordneten Programms „Zentrale Bahnflächen Hbf - Laim – Pasing“ einer neuen, städtischen Nutzung zugeführt werden. Ähnlich wie bei anderen Brachflächen der DB AG handelt es sich um ein, in diesem Fall in Ost-West-Richtungslang gezogenes Areal in unmittelbarer Nähe existierender Bahnanlagen.
Geplante Flächen & Nutzungsdichte	Insgesamt sind 247.000 m ² Bruttogeschossfläche geplant, davon 172.000 m ² gewerbliche Flächen, 68.000 m ² Wohnen, 5.000 m ² Kultur, sowie 2.800 m ² soziale Infrastruktur
Zeitplan	<p>Ende 1980er Jahre: Erste Überlegungen zur Entwicklung der Achse Hbf - Laim – Pasing durch die LH München</p> <p>1991: LH München nimmt Verhandlungen mit der Deutschen Bahn AG (DB AG) auf</p> <p>1992: Containerbahnhof wird stillgelegt</p> <p>1996: AS&P stellt städtebauliches Rahmenkonzept für die „Zentralen Bahnflächen“ vor</p> <p>1997: Rahmenvereinbarung DB AG-LH München unterzeichnet</p> <p>1999: Wettbewerb für das Gesamtprojekt Hbf-Laim-Pasing und den Vertiefungsbereich Containerbahnhof wird durchgeführt</p> <p>2001: Billigungsbeschluss für Bebauungsplan ist erfolgt</p> <p>2002: Städtebaulicher Vertrag wird abgeschlossen, Quartierskonzept „Wohnen und Leben in den vier Elementen“ wird vorgestellt</p> <p>2003: Vermarktung der Wohnbaugrundstücke im Teilquartier Erde beginnt</p> <p>2004: Landschaftsplanerischer Wettbewerb für zentralen Park abgeschlossen; Wohnungsbau-träger und Wohnungsgesellschaften erwerben Teile des Teilquartiers Erde zur Errichtung von Miet- und Eigentumswohnungen; Erschließung und Realisierung des Parks beginnen</p> <p>2005: Park wird an die LH München übergeben, Bau des gemischt genutzten Gebäudes VELUM (Baufeld MI 1) durch Vivico, Verkauf des ehemaligen Heizkraftwerks</p> <p>2007: Bristol-Myers Squibb mietet 10.000 m² Bürofläche im ATMOS; Abschluss der Vermarktung des Arnulfparks; Vivico Real Estate und OFB Projektentwicklung schließen Joint Venture zur Realisierung des Bürogebäudes SKYGARDEN; „Freiheiz-Halle“ wird eröffnet</p> <p>2008: Hotelbau für die Spanische HOTUSA, Fertigstellung ATMOS</p>
Akteure und Organisation	Eigentümerin des Gesamtareals Hbf - Laim - Pasing ist die DB AG, das Projektgebiet gehört bis auf einige Ausnahmen die Eisenbahn Immobilien Management (EIM), seit 2001 Vivico Real Estate AG, die wiederum bis Ende 2007 zu 100 % Eigentum der Bundesrepublik Deutschland war. Innerhalb der Entwicklung des Arnulfparks wurde ein Projektlenkungs-kreis definiert, welcher aus Vertretern der LH München, der DB AG, sowie Vivico besteht. Darunter existiert ein Projektmanagement, das die Kontrolle des Projekts übernimmt und verschiedene, themenspezifische Arbeitskreise koordiniert. Es besteht aus Vertretern der Vivico und der LH München. Eine Integration weiterer Stakeholder findet lediglich im durch das BauGB vorgeschriebenen Maß statt. Diese Organisation verändert sich im Projektverlauf nicht, sondern löst sich nach Planfeststellung weitestgehend auf.

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung Bundesagentur für Arbeit (2008); Statistisches Amt der Landeshauptstadt München (2005, 2006a, 2006b, 2007); Statistisches Bundesamt (2007); Schütz/Feldmann (2008).

Abbildung 32: Animiertes Luftbild des Arnulfparks München



Quelle: Vivico Real Estate GmbH (2008).

5.4.2 Planungs- und Entwicklungsprozess des Arnulfparks

Definition des strategischen Zielsystems und der Quartiersentwicklung:

Analog zu den vorherigen Fallbeispielen liegt der Ursprung des Arnulfparks einerseits in den seinerzeit allgemeinen Voraussetzungen und Idealen der Stadtentwicklung.¹¹¹⁰ Andererseits ist München bis heute geprägt durch einen enormen Nachfragedruck im Wohnungsmarkt, sodass seitens der Stadt die Bestrebung existiert, nachhaltig Flächen zu schaffen. Das Projekt selbst ergab sich hingegen aus den Entwicklungen innerhalb der DB AG, der effizienzbedingten Verlagerung zahlreicher Anlagen des Güterverkehrs sowie dem Verwertungsinteresse der brachgefallenen Areale durch die DB AG und die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch zwei Gesellschaften, die DB Immobiliengesellschaft mbH (DBImm heute aurelis Real Estate GmbH) sowie die Eisenbahnimmobilien Management GmbH (EIM, heute Vivico Real Estate GmbH).¹¹¹¹

¹¹¹⁰ Zu einigen Inhalten dieser Fallstudie sein zugleich auf Schütz/Feldmann (2008) verwiesen.

¹¹¹¹ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

In dieser Folge führte in München die Errichtung eines neuen Containerbahnhofes in München-Riem zum Bruchfall der bisher genutzten Anlagen und zugehörigen Trassen in der Stadt und den Bestrebungen einer wirtschaftlich und städtebaulich erfolgreichen Integration. Das Projekt Arnulfpark ist dabei Bestandteil und Ausgangspunkt eines zusammenhängenden Entwicklungsareals, das im Jahr 1990 unter dem Namen „Zentrale Bahnflächen München“ und später „Neue Münchener Adressen“ als Stadtentwicklungsprojekt entlang der Achse Hauptbahnhof (Hbf) – Laim – Pasing durch den Abschluss einer prinzipiellen, vorerst ohne konkrete Beschreibung der Ausgestaltung formulierten Rahmenvereinbarung zwischen DB AG und LH München initiiert wurde.¹¹¹²

Zwar ergab sich die grobe Vorstellung der Entwicklung bereits aus dem umliegenden innerstädtischen Kontext sowie dem in München geltenden stadtplanerischen Leitbild einer dichten undutzungsgemischten Stadt unter dem Schlagsatz „kompakt, urban, grün“.¹¹¹³ Die Schaffung einer ersten baulich-räumlichen Vorstellung und die Untersuchung grundsätzlicher, rahmensetzender Parameter für den Arnulfpark im Einzelnen, damals noch „Containerbahnhof“, ergibt sich jedoch aus einem städtebaulichen Rahmenkonzept für das gesamte Entwicklungsgebiet „Zentrale Bahnflächen München“, das im Jahr 1993 durch das Büro Alber Speer & Partner (AS&P) erstellt wurde und vom Stadtrat gebilligt wurde. Dieser Entwurf agierte als Orientierungsgröße und erfüllte zentrale Funktionen einer Vision.¹¹¹⁴ Eine Mission, die handlungsleitend für die weitere Entwicklung ist, wurde nicht formuliert.¹¹¹⁵

Strategische Analyse

Im Anschluss an diese ersten Konzeptionen wurden hinsichtlich der Analyse der Umweltbedingungen im Gegensatz zu den restlichen untersuchten Fallstudien unter dem Titel „Fachkonzepte“ in entsprechenden Arbeitskreisen verschiedene Analysen durchgeführt. Dabei wurden vor allem marktbezogene Informationen in einer „Broschüre zur Immobilienwirt-

¹¹¹² Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310. Vgl. auch Karl (2003a), S. 23; Karl (2003b), S. 22.

¹¹¹³ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹¹⁴ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹¹⁵ Für die Rolle der Vision ist dabei interessant, dass vorhergehende Verhandlungen der DB AG über die Entwicklung in Kooperation mit einer deutschen Bank zu keinem Abschluss kamen, weil eine entsprechendes übergeordnetes Konzept, das ein nachhaltiges Entwicklungsinteresse zeigt, nicht vorlag. Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

schaft“ konzeptionell aufgearbeitet, um einerseits ein Gefühl für die allgemeine sowie die typologiespezifische Entwicklung des lokalen Immobilienmarktes zu gewinnen und andererseits die baulich-räumlichen Herausforderungen am Mikrostandort aus typologischer Sicht zu beleuchten und innerhalb des städtebaulichen Konzepts entsprechend zu berücksichtigen.¹¹¹⁶ Weitere „Fachkonzepte“ wurden dabei unter den Titeln „Lebendige Quartiere“, „Stadtteilzentren und Einzelhandel“, „Verkehr- und Umweltverbund“ sowie „Erholung, Ökologie und Landschaft in der Stadt“ erstellt und in zentralen Aussagen in die Konzeption des Arnulfparks integriert.¹¹¹⁷

Aus unternehmensinterner Analyse wurden keine weiteren Untersuchungen in Hinblick auf eine mögliche Quartiersentwicklung durchgeführt. Wie sich im weiteren Verlauf der Entwicklung herausstellte, war dabei ein anfangs mangelndes städtebauliches Fachverständnis insbesondere auf Seiten der DB AG für die Kalibrierung verschiedener Projektziele mit der LH München sowie das Verständnis verschiedener Projektbeteiligter hinderlich, was jedoch seitens der EIM durch Initiierung einer Fachabteilung für Architektur und Stadtplanung behoben werden konnte.¹¹¹⁸ Retrospektiv betrachtet ist somit eine kontinuierliche Professionalisierung entlang des Projektverlaufs durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Quartier erkennbar.

Ableitung strategischer Optionen

Die Ausgangssituation der Strategieentwicklung bildeten folglich das städtebauliche Rahmenkonzept für die „Zentralen Bahnflächen München“, die erarbeiteten Fachkonzepte in ihrer Beschäftigung mit spezifischen räumlichen, wirtschaftlichen, juristischen und anderen Entwurfsschwerpunkten sowie eine Rahmenvereinbarung der DB AG mit der LH München, welche die Entwicklungsverpflichtungen und damit auch erste Qualitäten des städtebaulichen Konzeptes prägen.¹¹¹⁹ Darüber hinaus unterliegt das Konzept des Arnulfparks ebenfalls der SoBoN der LH München, einer Satzung zur Realisierung von Neubauflächen, welche die Übernahme von Kosten der sozialen und technischen Infrastruktur durch den Entwickler sowie die Förderung des Wohnungsbaus und der gewerblichen Entwicklung vorschreibt, im

¹¹¹⁶ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹¹⁷ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹¹⁸ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹¹⁹ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

Gegenzug eine zügige Planungsrechtschaffung impliziert, demgegenüber jedoch rahmensetzend auf mögliche Entwicklungsstrategien einwirkt.¹¹²⁰

Die konkrete Ableitung strategischer Realisierungsszenarien erfolgte im Arnulfpark ebenfalls durch einen städtebaulichen Wettbewerb, der jedoch aufgrund der hohen Anzahl der Bewerber in einem zweistufigen Verfahren vollzogen wurde. Planungsaufgabe der ersten Stufe war die Konzeption einer Lösung für die gesamten Bahnflächen im Sinne einer Stadtkante entlang der Bahn. Diese Planungsaufgabe stellt sich jedoch in der Umsetzung aufgrund der Größe und vor allem der Verschiedenheit der Gebietstypen als diffizil heraus. Ferner war es danach Ziel, Quartiere mit verschiedenem Charakter hervorzubringen, weshalb sich die zweite Stufe unter den verbleibenden 30 Bewerbern im Sinne eines „Vertiefungswettbewerbs“ auf die einzelnen Teilbereiche beschränkt.¹¹²¹

Eine Integration weiterer Stakeholder fand dabei lediglich in dem gesetzlich vorgeschriebenen Umfang einer Information, Anhörung und stellenweisen Integration von Interessen statt. Jedoch ist festzustellen, dass auch der Beteiligungswille seitens weiterer Stakeholdergruppen eingeschränkt ist und derlei Integrationsangebote oft vorwiegend von eher polarisierenden Interessengemeinschaften wahrgenommen werden.¹¹²²

Bewertung und Auswahl

Die Vorprüfung der Wettbewerbsergebnisse beschränkte sich im Arnulfpark weitestgehend auf die Feststellung der formalen Wettbewerbsauflagen. Die Identifikation des letztendlich stärksten Wettbewerbsentwurfes oblag in Folge ebenfalls einer interdisziplinär besetzten Jury. Die Bewertung und Priorisierung der Beiträge fand dabei nur bedingt entlang formalen Anforderungen statt und wurde in einem kritischen Diskurs erörtert. Dabei wurde der Entwurf einer Arbeitsgemeinschaft aus der Architektin Stefi Dubokovic-Kienzler, dem Landschaftsplaner W.-D. Kamphausen und dem Verkehrsplanungsbüro von Mörner+Jünger als Sieger gekürt.

Das letztlich abgeleitete Entwurfsszenario der Quartiersentwicklung entspricht im Arnulfpark einem städtebaulichen Konzept, das stellenweise von dem Wettbewerbsergebnis ab-

¹¹²⁰ LH München (o.J.), S. 1-5.

¹¹²¹ Vgl. Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹²² Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

weicht. Zwar wurden seine zentralen Elemente - besonders die typologischen Anordnungen - übernommen, hinsichtlich der baulichen Strukturen sollten jedoch aufgrund marktorientierter Erwägungen einige Veränderungen vorgenommen werden. Dabei kam es innerhalb des Veränderungs- und Anpassungsprozesses vor allem zu ungewöhnlichen Konfliktpotenzialen zwischen den Entwurfsarchitekten, dem Quartiersentwickler und weiteren Beteiligten, die jedoch nach einigen Verhandlungen gemeinsam mit der Stadt gelöst werden konnten. Das Ergebnis der Überarbeitung resultierte in einem städtebaulichen Vertrag zwischen dem Entwickler und der LH München und bildete die Grundlage zur Umsetzung des Entwurfsszenarios. Textliche Elemente wurden dabei vor allem durch die stetige Fortschreibung der Fachkonzepte, insbesondere der Broschüre zur Immobilienwirtschaft, ergänzt und beinhalteten zentrale Angaben zum Nutzungs- und Nutzermix, der Entwicklungsrichtung sowie zum Imageaufbau.¹¹²³

Strategieimplementierung und Kontrolle:

In der Umsetzung des Arnulfparks lassen sich die Prozessschritte der Planungsrechtschaffung, der Quartiersvorbereitung sowie der anschließenden Realisierung vergleichsweise deutlich identifizieren. Dabei erfolgten die Grundlagen der Planungsrechtschaffung parallel zur Festschreibung des städtebaulichen Vertrags. Hierfür war zunächst eine Entwidmung der Bahnflächen notwendig, einem damals zeitlich umfangreichen Prozess, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.

Hinsichtlich des Planungsrechts wurden vier Teilabschnitte definiert, denen auch jeweils unterschiedliche B-Pläne unterliegen. Diese Differenzierung erfolgte jedoch auch inhaltlich unter dem Leitsatz „Leben und Arbeiten in den vier Elementen“ in einer Definition von vier Teilquartieren: „Erde“, „Wasser“, „Feuer“ und „Luft“ mit entsprechenden gestalterischen und typologischen Charakteristika sowie einer Entwicklungsrichtung von außen nach innen und von der Arnulfstraße zur Bahn. Wenngleich diese Definition aus kommunikationsstrategischer Sicht sinnvoll war, um das Profil des Arnulfparks zu schärfen, wurde das Kalkül einer Entwicklung und Herausbildung von Teilquartieren nur bedingt eingehalten.¹¹²⁴

¹¹²³ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344; Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹²⁴ Vgl. Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

Die Quartiersvorbereitung erfolgte parallel dazu in der Dekontamination, die aufgrund der ursprünglichen Bahnnutzung das gesamte Areal betraf. Ferner war aus Sicht des Entwicklers die Realisierung sämtlicher Infrastrukturen eine Voraussetzung und damit Bestandteil der Quartiersvorbereitung. Neben der Realisierung der Straßenanlagen betrifft dies vor allem die Umsetzung der Grün- und Freiflächen. Hierfür wurde unmittelbar nach Erstellung des städtebaulichen Konzepts ein landschaftsplanerischer Wettbewerb für den ca. 4 ha großen, zentralen Park durchgeführt und knapp 8 Monate später mit der Umsetzung der Verkehrs- und Freiflächeninfrastruktur begonnen.¹¹²⁵

Mit der Realisierung der Grün- und Freiflächen begann auch die Realisierung des Quartiers. Anders als in den anderen Fallstudien war der Exit des Quartiersentwicklers ursprünglich differenziert zwischen Projektentwicklungen für den eigenen Bestand (‚Investor-Developer‘), Projektentwicklungen zum Verkauf (‚Trader Developer‘) sowie der Veräußerung von Grundstücken, vorwiegend für Wohnungen.¹¹²⁶ So wurden in der Rolle als Grundstücksverkäufer innerhalb eines Jahres nach Planungsrechtschaffung große Teile des Teilquartiers „Erde“ an verschiedene Bauträger veräußert, die unmittelbar mit der Umsetzung begonnen haben. Die Nachfrage nach gewerblichen Projektentwicklungen war aufgrund der Marktsituation jedoch nur gering, weshalb für das gesamte Teilquartier „Luft“ ein Architekturwettbewerb initiiert und danach durch Vivico Real Estate mit dem Bau des ersten gemischten Wohn- und Büroprojekts begonnen wurde. Weitere Entwicklungen blieben jedoch im Teilquartier „Luft“ vorerst aus.

Um die Realisierungssequenz des Quartiers nach wieder anziehender Nachfrage zu beschleunigen, wurde die Strategie zu Gunsten einer zunehmenden Veräußerung gewerblicher Baufelder angepasst.¹¹²⁷ So konnte im Teilquartier „Feuer“ das ehemalige Heizkraftwerk samt Grundstück an einen dritten Entwickler veräußert werden, welcher bereits einen gewerblichen Mieter für einen Neubau wie auch einen kulturellen Nutzer für das Heizkraftwerk vorweisen konnte.¹¹²⁸ Wenngleich ein „Leuchtturmprojekt“ im Arnulfpark nicht vorgesehen ist, kann das eigene Engagement des Entwicklers als maßgeblicher Entwicklungs-

¹¹²⁵ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344. Dabei sei jedoch genannt, dass ursprünglich auch Areale südlich der Bahntrasse im Eigentum des Quartiersentwicklers waren, deren Veräußerung zu Beginn des Projektes ein entsprechendes Finanzierungspotenzial für quartiers-spezifische Investitionen implizierte. Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹²⁶ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹²⁷ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹²⁸ Vgl. Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

schritt angesehen werden, in dessen Folge die Vermarktung v.a. auch der vergleichsweise großen gewerblichen Baufelder zunehmend an Dynamik aufnahm sowie weitere Felder der Teilquartiere „Feuer“¹¹²⁹ und „Erde“ veräußert werden konnten und das kanadische Pharmaunternehmen Bristol Myers Squibb als Ankermieter für das Teilquartier „Luft“ gewonnen wurde. Durch den Umzug des Entwicklers in das Quartier wurde darüber hinaus ein entsprechendes Pioniergefühl initiiert.¹¹³⁰

Mitte 2007 war die Vermarktung sämtlicher Grundstücke des Arnulfparks abgeschlossen und mit der Übergabe der öffentlichen Grün- und Freiräume an die LH München waren bis auf einige Resterschließungen sämtliche geplanten Quartiersentwicklungsaufgaben vollzogen. Hinsichtlich des Timings wurde die ursprünglich geplante Veräußerungssequenz, ausgehend von den Brückenköpfen, nach Änderung der Vermarktungsstrategie verworfen. Auch hinsichtlich der Grundstückstypologien liegt bspw. in Bezug auf Körnung und daraus resultierende Entwickler- und Investorengruppen keine Differenzierung vor, wenngleich eine solche, retrospektiv betrachtet, wünschenswert gewesen wäre. Das Engagement in drei weiteren Einzelprojekten reduziert sich dabei ausschließlich auf Projektentwicklungsaufgaben, wobei der konkrete Exit hier noch nicht definiert ist. Möglichkeiten zur Initiierung privatwirtschaftlicher Quartiersmanagementstrukturen werden zwar gegenwärtig noch untersucht, der erhebliche Entwicklungsfortschritt stellt jedoch tendenziell ein Hindernis einer nachträglichen Implementierung dar.¹¹³¹

In Hinblick auf die organisatorische Veränderung waren auf Seiten des Entwicklers Vivico zu Beginn nur sehr wenige Mitarbeiter vor Ort beschäftigt und das Projekt weitestgehend von der Zentrale in Frankfurt gesteuert. Die steigende Komplexität der Entwicklung erforderte jedoch zunehmend den sukzessiven Aufbau von entsprechenden Kompetenzen vor Ort.¹¹³²

In der Zusammenarbeit mit der LH München als öffentlichem Partner wurden seitens der Entwicklungsgesellschaft von Beginn an sehr kooperative Strukturen geschaffen und versucht, öffentliche Belange frühzeitig zu Gunsten einer zeitlich effizienten Bearbeitung zu integrieren. Dabei wurde stets versucht, ein konsensorientiertes und von rechtlich fixierten Vereinbarungen losgelöstes Herangehen zu pflegen, um möglicherweise suboptimale Kom-

¹¹²⁹ Vgl. Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

¹¹³⁰ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344.

¹¹³¹ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹³² Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

promisse zu vermeiden.¹¹³³ In der Projektorganisation wurden dazu verschiedene Gremien und Kompetenzen der interdisziplinären und effektiven Zusammenarbeit geschaffen.¹¹³⁴ Auch gegenüber dritten Investoren und Entwicklern wurde eine sehr kooperative Zusammenarbeit verfolgt, die insbesondere in Bezug auf Fragen des Baurechtes der einzelnen Flächen, der Kommunikation mit verschiedenen Behörden sowie der Entwicklung des Gesamtquartiers zu einer maßgeblichen Reduktion des wahrgenommenen Risikos der jeweiligen Entwicklung geführt haben.¹¹³⁵

Eine organisatorische Veränderung des Quartiersentwicklers bzgl. der Integration weiterer Stakeholder, insbesondere späterer Investoren, Nutzer oder der Öffentlichkeit hat bis auf die planungsrechtlich notwendigen Integrationsmaßnahmen nicht stattgefunden.¹¹³⁶

5.4.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten

Endogene Faktoren: Konzeptionelle Aspekte

Einfügung in die umgebende Stadtstruktur: Die Einfügung in die umgebene Stadtstruktur stellt sich scheinbar schwieriger dar, als aufgrund der Lage in der Stadt zunächst zu erwarten war. Der Anschluss an die östlich liegende Innenstadt wird vor allem durch den Hauptbahnhof eingeschränkt. Nördlich bildet die vierspurige Arnulfstraße eine relativ starke Barriere, die durch eine großmaßstäbliche und aufgelockerte Bebauung verstärkt wird. Hier liegen die ehemalige Arnulfpost sowie das Gelände des Zirkus Krone, die beide eine städtebauliche Eingliederung nur schwer ermöglichen. Dennoch nimmt der Arnulfpark einerseits die Verkehrs- und Sichtachsen der Umgebung auf und orientiert sich in der städtebaulichen Körnung an der Morphologie der Münchner Innenstadt. Somit wird eine homogene Einfügung in die vorhandene Stadtstruktur erzeugt.¹¹³⁷

Flexible und robuste städtebauliche Strukturen: Ein vergleichsweise robustes städtebauliches Konzept wird im Arnulfpark vor allem durch die Ausgestaltung des zentral liegenden

¹¹³³ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹³⁴ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹³⁵ Vgl. Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

¹¹³⁶ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310; Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

¹¹³⁷ Dies wird u.a. dadurch unterstützt, dass entsprechende Beeinträchtigungsquellen, wie die Arnulfstraße oder die Bahntrasse durch Nutzer nur geringfügig als störend empfunden werden. Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

Parks und die Orientierung der Gebäude um diesen Park ermöglicht. Dadurch können potenziell flexible Nutzungsstrukturen geschaffen werden, welche sich an universellen Qualitäten des Freiraums orientieren und bspw. auch in den heute gewerblich genutzten Gebäuden potenziell Wohnnutzungen ermöglichen würden. Jedoch ist die Flexibilität der Strukturen einerseits vor allem durch die verkehrlichen Rahmenbedingungen, die nur unter bestimmten Voraussetzungen eine Wohnnutzung zulassen würden, eingeschränkt. Andererseits verhindert eine stellenweise sehr rigide und detaillierte Formulierung der B-Pläne, erschwert durch kommunale Entwicklungsaufgaben wie die SoBoN, entsprechende Veränderungspotenziale und stellt dort ein unverhältnismäßiges Hemmnis der Vermarktung und Entwicklung dar.¹¹³⁸

Differenzierung des Raums: Die Differenzierung des Raumes ist vor allem bei den an die Arnulfstraße angrenzenden Projekten gegeben, welche als offene oder geschlossene Blocks in Blockrandbebauung erstellt sind sowie durch die Gestaltung der Projekte entlang der Bahntrasse, die durch eine mäandrierende Bebauung eine klare Stadtkante herausbilden. Schwieriger stellt sich die Differenzierung bei einigen Projekten am innenliegenden Park dar: Durch die Erstellung von Zeilen, die sich nur bedingt an den Freiflächen orientieren, entstehen teilweise undifferenzierte Bereiche zwischen öffentlichem, halböffentlichem und privatem Raum, die bisweilen zu latenten Konflikten führen.¹¹³⁹ Ähnlich verhält es sich mit der Gestaltung eines Projektes im Teilquartier „Luft“, welches sich durch eine große Freitreppe zwar architektonisch imposant, städtebaulich jedoch etwas undifferenziert zum Park öffnet. Erste Konsequenzen zeichnen sich bereits ab: Die abfallende Fassade des VELUM wird als „Halfpipe“ missbraucht, eine intuitive Begrenzung zwischen Öffentlichkeit und Privatheit findet nur eingeschränkt statt, der öffentliche Raum wird nur bedingt gefasst und es kommt zu einem „Niemandland“, das potenziell gemieden wird. Es ist jedoch zu erwarten, dass der noch heranwachsende Baumbestand sowie das noch zu errichtende Teilquartier „Wasser“ diese räumlichen Ungleichgewichte zumindest teilweise kompensieren werden.

Maßstäblichkeit und Proportion: Das städtebauliche Konzept des Arnulfpark erzeugt eine für die Verhältnisse der Münchner Innenstadt maßstäbliche und proportional passende Stadtstruktur. Dabei werden strukturelle Schwerpunkte vor allem im Teilquartier „Luft“ durch die Projekte MK6 und MI2 gebildet, wobei man retrospektiv betrachtet eine kleinere Maßstäb-

¹¹³⁸ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290; Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

¹¹³⁹ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

lichkeit gewählt hätte. Auch im Teilquartier Wasser war anstelle des Mäanders als Stadtkante im ursprünglichen Wettbewerbsergebnis ein sehr umfangreicher Baukörper vorgesehen, der in der Überarbeitung in kleinere Einheiten parzelliert wurde. Dies geschah sowohl aus vermarktungsspezifischem als auch aus städtebaulichem Kalkül, während eine Parzellierung der erstgenannten Baukörper keine entscheidende Veränderung aus stadtstruktureller Sicht impliziert hätte.¹¹⁴⁰

Angemessene bauliche und Nutzungsdichte: Die bauliche Dichte im Arnulfpark kann als überdurchschnittlich angesehen werden, wobei sich diese gemäß dem Leitbild „kompakt, urban, grün“ – quasi als „Gegengewicht“ zu dem vergleichsweise großen, zentralen Park – auf einige, vergleichsweise stark verdichtete Bereiche verteilt. Damit wird einem in Münchner Neubauquartieren stellenweise realisierten Prinzip gefolgt: Eine gehobene bauliche Dichte innerhalb der gebauten Strukturen wird durch eine hohe perspektivische Distanz in der unmittelbaren Umgebung kompensiert, wodurch verdichtete Strukturen und ausgleichende Distanzbringer gleichzeitig realisiert werden und somit die Gefahr des „Crowding“ gebändigt wird. Darüber hinaus werden verschiedene Optionen von sozialer Distanz und Dichte an einem Ort geschaffen.¹¹⁴¹

Angemessen große und hochwertige Grün- und Freiflächen: Der Anteil der Grün- und Freiflächen im Arnulfpark kann als ausgesprochen hochwertig angesehen werden, was nicht zuletzt auf die Münchner Städtebaupolitik und die Forderung eines Mindestanteils an Grün- und Freiflächen zurückzuführen ist.¹¹⁴² Sie bilden dabei verschiedene Bedeutungsschwerpunkte und ermöglichen vielfältige Nutzungen im öffentlichen Raum. Dabei bilden die beiden Stadtplätze in den Teilquartieren „Luft“ und „Feuer“ durch die verdichtete Nutzungsstruktur und die Integration verschiedener umliegender Nutzungen städtische Qualitäten heraus. Der inmitten des Quartiers liegende Park birgt Attraktivität und Erholungswert, die über die Grenzen des Quartiers hinausgehen. Darüber hinaus wird mittelfristig ein Radweg entlang der Bahntrasse in die Stadt führen und somit ein weiteres Qualitätsmerkmal des öffentlichen Raumes bilden.¹¹⁴³

¹¹⁴⁰ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344.

¹¹⁴¹ Vgl. bspw. die Struktur des Projektes Theresienhöhe. Thalgott (2006); Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹⁴² Vgl. Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁴³ Vgl. Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

Gegenwärtig ist die Nutzungsfähigkeit der Grün- und Freiflächen aufgrund noch nicht realisierter Quartiersbereiche teilweise vorübergehend eingeschränkt. Dies betrifft zum einen den im Teilquartier „Luft“ gelegenen Klaus-Mann-Platz, da hier bisweilen nur sehr eingeschränkt weitere Einrichtungen, insbesondere gastronomische Angebote, bezogen wurden und somit nur bedingt Verweilqualitäten eines städtischen Platzes vorhanden sind. Zum anderen führen im Park der vergleichsweise junge Baumbestand sowie die fehlende Bebauung des Teilquartiers „Wasser“ insbesondere im Sommer zu einer starken Sonneneinstrahlung und wenig Nutzungsmöglichkeiten.¹¹⁴⁴

Funktionalität des städtebaulichen Konzepts: Grundsätzlich kann das städtebauliche Konzept als funktional bewertet werden. Die städtebauliche Form gliedert sich organisch in die Münchner Stadtstruktur ein, wobei die Bildung konsistenter Nutzungsschwerpunkte eine räumliche Individualität prägt, die das Quartier in seiner Ganzheitlichkeit von der Gesamtstadt differenziert. Darüber hinaus adressiert das Konzept sinnvoll einige einschränkende Umgebungsmerkmale wie die südliche Bahntrasse sowie die Straßenverkehrsbelastungen an der Donnersberger Brücke oder der Marsstraße.¹¹⁴⁵ Mögliche Schwachstellen wie bspw. die Robustheit der Strukturen und der baulich-räumliche Dialog von Park und Baustruktur liegen maßgeblich im Auge des Betrachters.¹¹⁴⁶ Somit zeichnet sich das städtebauliche Konzept frühzeitig durch einige bedeutende Merkmale aus, die den Arnulfpark bereits vor der Realisierung als attraktives Wohn- und Arbeitsumfeld qualifizieren und aus Investorensicht ein renditeträchtiges Investment versprechen, was entscheidend zum Vermarktungserfolg beigetragen hat.¹¹⁴⁷

Nutzungsaspekte

Passender und marktgerechter Nutzungsmix: Der Nutzungsmix beschränkt sich vor allem auf Wohn- und Büroflächen. Einzelhandelsflächen bilden dabei standortbedingt nur einen geringen Anteil aus. Gegenwärtig ist das Angebot an wohnungsnaher Versorgung noch unterrepräsentiert, was mittelfristig durch weitere Eröffnungen jedoch relativiert wird.¹¹⁴⁸ Ergänzt wird dies durch kulturelle Nutzungen in der westlich gelegenen Multifunktionshalle,

¹¹⁴⁴ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

¹¹⁴⁵ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹⁴⁶ Vgl. Interview mit Fr. Thalgot, TU München. Siehe Anhang S. A311-330; Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹⁴⁷ Vgl. Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

¹¹⁴⁸ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

die erst nach Abschluss des städtebaulichen Wettbewerbs entschieden wurde, sowie durch zahlreiche Einrichtungen der sozialen Infrastruktur.¹¹⁴⁹

Der Anteil der Wohnflächen kann insbesondere vor dem Hintergrund der permanenten Knappheit an Wohnraum in der Münchner Innenstadt als absolut marktgerecht eingestuft werden und findet auch seit Initiierung entsprechende Nachfrage¹¹⁵⁰, obwohl ein nicht unwesentlicher Teil durch die SoBoN bereits vorbestimmt ist. Wenngleich die Vermarktung der Gewerbeflächen aufgrund der allgemeinen Marktsituation zunächst schleppend verlief, kann grundsätzlich von einer stetigen Absorption ausgegangen und ein marktgerechter Anteil unterstellt werden. Dazu beigetragen hat u.a. die ursprüngliche Intention, den Arnulfpark als Standort internationaler Unternehmen auszubilden, was sich städtebaulich in vergleichsweise großen Strukturen niederschlägt.¹¹⁵¹ Daher wurde das Nutzungskonzept im Entwicklungsverlauf zu Gunsten weiterer Wohnflächen angepasst, was sich retrospektiv als erfolgreicher Schritt erwiesen hat.¹¹⁵²

Berücksichtigung historischer Aspekte sowie des Genius Loci: Eine besondere Berücksichtigung des Genius Loci findet im Arnulfpark nicht statt.

Differenzierung der Nutzung: Die Differenzierung verschiedener Teilquartiere führt gleichzeitig auch zu einer Generierung verschiedener Nutzungsschwerpunkte. So bilden gewerbliche Nutzungen den Großteil der Flächen an den Brückenköpfen, während das Zentrum des Arnulfparks vorwiegend durch Wohnungen geprägt ist. Die mäandrierende Stadtkante wird bis auf zwei Wohntürme als Hochpunkte ebenfalls vorwiegend gewerbliche Nutzungen beherbergen. Des Weiteren wird generell versucht, horizontale Nutzungsmischungen in einem Gebäude zu vermeiden, vor allem um Konfliktpotenziale zu reduzieren.¹¹⁵³ Diese Differenzierung schlägt sich auch in der Ausgestaltung des öffentlichen Raumes nieder. So bilden die Plätze an den gewerblich geprägten Brückenköpfen städtische Plätze mit gastronomi-

¹¹⁴⁹ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹⁵⁰ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344.

¹¹⁵¹ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹⁵² Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹⁵³ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344; Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

schen Nutzungen. Der Park hingegen bildet einen Freizeit- und Erholungsort für sämtliche Quartiersnutzer, primär jedoch für Bewohner.¹¹⁵⁴

Priorisierung des Verkehrs: Die Priorisierung des Verkehrs ist ein zentraler Aspekt des städtebaulichen Konzeptes. Der Park im Quartiersinneren agiert über die Aufenthaltsfunktion hinaus gleichzeitig als zentraler Erschließungsweg für den Fußgängerverkehr zu verschiedenen Teilen des Quartiers, insbesondere auch der Anschlüsse an die S-Bahn-Stationen sowie der Einrichtungen der sozialen Infrastruktur des Quartiers. Dies bildet eine explizite Priorisierung zu Gunsten des Fußgängerverkehrs. Ähnlich verhält es sich mit dem Radweg entlang der Bahntrasse.¹¹⁵⁵

Nachfragegerechte soziale Infrastruktur: Die Ausstattung des Arnulfparks mit einer sozialen Infrastruktur ergab sich als geschätzter Bedarf infolge der geplanten Wohneinheiten im Quartier, sodass einerseits die Versorgung der Bewohner aus dem Quartier selbst gewährleistet ist, darüber hinaus aber auch Angebote für umliegende Stadtteile oder auch Angestellte geschaffen wurden, um eine Unterversorgung zu kompensieren.¹¹⁵⁶ Somit existieren innerhalb des Arnulfparks bereits heute drei verschiedene KiTas, teilweise mit Krippenbetreuung. Eine dreizügige Grundschule befindet sich gegenwärtig in der Planung. Mit dem Bewohnertreff besteht eine weitere exklusive Einrichtung sozialer Infrastruktur. Darüber hinaus entsteht noch eine Kinder- und Jugendeinrichtung. Die Versorgung an Pflege- und Betreuungseinrichtungen scheint bisweilen noch zu geringfügig. Entsprechende Ansiedlungen sind gegenwärtig noch in der Schwebe.¹¹⁵⁷

Bespielung des Außenraums: Es finden unregelmäßig Veranstaltungen im Arnulfpark statt, die meisten initiiert vom „Bewohnertreff“. Neben Veranstaltungen wie einem Sommerfest sowie verschiedenen Bastelgruppen wird außerdem versucht, den traditionellen und ehemals umfangreichen Flohmarkt an der Arnulfstraße im Arnulfpark wieder einzuführen. Weitere Veranstaltungen beherbergen die „Freiheiz“-Halle und deren Umgebung, wobei generell

¹¹⁵⁴ In diesem Zusammenhang sind jedoch auch Konfliktpotenziale innerhalb einer Nutzungsart erkennbar. So führt eine fehlende Zonierung im öffentlichen Raum zu übermäßigen Aneignungen, bspw. von Skateboard- oder Fahrradfahrern gegenüber spielenden Kindern etc. Dies kann jedoch scheinbar durch ein Alternativangebot jenseits der Donnersberger Brücke mittelfristig behoben werden. Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

¹¹⁵⁵ Vgl. Interview mit Fr. Thalgot, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁵⁶ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310; Interview mit Fr. Thalgot, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁵⁷ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

eine eher geringfügige Nutzung konstatiert werden kann.¹¹⁵⁸ Eine weitere Bespielung des Außenraums im Arnulfpark durch Kinder und Jugendliche wird durch die LH München angestrebt. Die Bereitstellung entsprechender Flächen und Anlagen ist dabei eine besondere Form der Bespielung der Freiflächen.¹¹⁵⁹

Endogene Faktoren: Aspekte der Wahrnehmung und Empfindens

Lebendigkeit, Begegnungen und Solidarität: Gegenwärtig ist eine zunehmende Belebung der öffentlichen Flächen, insbesondere der halböffentlichen Räume unmittelbar an den jeweiligen Wohngebäuden zu erkennen. Dabei ergeben sich zunehmend informelle Treffen verschiedener Bewohner und der öffentliche Raum bildet sich sukzessive zu einer Bühne nachbarschaftlichen Zusammengehörigkeitsgefühls heraus. Dies wird vor allem auch durch den vorhandenen „Bewohnertreff“ forciert, der versucht, Begegnungen zu ermöglichen und Bekanntschaften aufzubauen. Dabei entstehen jedoch bisweilen vor allem Konflikte kultureller und sozialer Natur. Die beiden Stadtplätze sind aufgrund des geringen Angebots kaum frequentiert, was vorübergehend zu Nutzungskonflikten durch selbstdefinierte Substitutionsplätze anderenorts führt.¹¹⁶⁰

Sicherheit, Orientierung und zeitliche Einschätzbarkeit: Durch den überdurchschnittlich großen Park, weit reichende Sichtachsen und zahlreiche Orientierungsmöglichkeiten (Schornstein Heizkraftwerk, Gebäude Velum, Bahntrasse, zukünftig: mäandrierendes Gebäude mit zwei Wohnhochhäusern im Teilquartier „Wasser“) entsteht eine gute zeitliche und räumliche Einschätzbarkeit sowie eine Differenzierbarkeit des Areals, sowohl von innen heraus als auch von außen.¹¹⁶¹ Die Weitläufigkeit und der bislang sehr junge Grünbestand im Park haben zwar den Vorteil einer guten Einsehbarkeit und einer Vermeidung von Hinterhalten im öffentlichen Raum, bergen jedoch aufgrund fehlender Zonierungen latente Unsicherheitspotenziale, die sich jedoch mit zunehmender Fertigstellung ergeben sollten.

Angemessene Wertigkeit: Bei der Ausgestaltung der Grün- und Freiflächen wurde ebenfalls ein expliziter Fokus auf eine hohe Wertigkeit, sowohl aus gestalterischer als auch aus

¹¹⁵⁸ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

¹¹⁵⁹ Vgl. Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁶⁰ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368; Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁶¹ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

materieller Sicht gelegt und es wurde versucht, eine Vielfalt verschiedener Möglichkeiten, bspw. durch verschiedene Spielplätze und -möglichkeiten, herzustellen. Dennoch wird die Funktionsfähigkeit des öffentlichen Raumes von Seiten der Nutzer stellenweise infrage gestellt. Dabei werden die Ausgestaltung als zu künstlerisch, die Bodenbeläge insbesondere bei starker Sonneneinstrahlung als nicht nutzungsgerecht und die Spiel- und Freizeitangebote als zu geringfügig bewertet.¹¹⁶²

Wohlfühlfaktoren: Bis auf die materiellen Kritikpunkte kann die Behaglichkeit und Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raumes im Arnulfpark grundsätzlich positiv eingeschätzt werden, wobei eine abschließende Bewertung kaum möglich ist und zahlreiche Entwicklungspotenziale noch nicht ausgeschöpft sind. Diese liegen bspw. in der weiteren Entwicklung des Baum- und Pflanzenbestandes, der weiteren Verdichtung und Integration verschiedener Nutzungen und Nutzergruppen sowie vor allem auch der Realisierung des Teilquartiers „Wasser“ und der damit zusammenhängenden räumlichen „Fassung“ des Parks. Diese Maßnahmen werden potenziell zu einer höheren sozialen Dichte, aber auch zu einer räumlichen Intimität führen und die Behaglichkeit erhöhen. Bis dahin könnten temporäre Maßnahmen hilfreich sein.¹¹⁶³

Endogene Faktoren: Soziale Aspekte

Image, Adressbildung und Identität: Hinsichtlich des Images kann der Arnulfpark insbesondere aufgrund der Wohnnutzungen ein positives, auch in der Münchner Öffentlichkeit verbreitetes Image vorweisen. Dies schlägt sich insbesondere durch ein hochwertiges Angebot von Stadtwohnungen mit überdurchschnittlicher infrastruktureller Anbindung insbesondere für Familien nieder. Als Bürostandort ist eine Imageprägung vor allem in den vergangenen zwei Jahren zunehmend erkennbar.¹¹⁶⁴

Auch aus Sicht des Selbstbildes kann vor allem unter den Bewohnern eine sich vergleichsweise schnell entwickelnde Identität festgestellt werden, was nicht zuletzt dem Engagement der LH München im Arnulfpark geschuldet ist. So wurde frühzeitig mit dem „Bewohnertreff

¹¹⁶² Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

¹¹⁶³ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310; Interview mit Fr. Thalgot, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁶⁴ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344; Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

im Arnulfpark“ eine Stelle vor Ort geschaffen, die sich proaktiv um den Aufbau nachbarschaftlicher Strukturen und der kulturellen und sozialen Integration verschiedener Nutzer befasst und damit sowohl physisch als auch zwischenmenschlich einen Raum für erste Begegnungen zwischen den Bewohnern bietet. Das Ziel dabei ist die Bildung eines Zusammengehörigkeitsgefühls und einer gemeinsamen Identität, was durch ein entsprechendes Pioniergefühl der ersten Bewohner unterstützt wird.¹¹⁶⁵ Inwiefern darüber langfristig auch eine Integration weiterer Nutzergruppen untereinander stattfindet, ist noch nicht abzuschätzen, wird sich möglicherweise jedoch vor allem durch die Belebung der Stadtplätze an den Brückenköpfen wandeln.¹¹⁶⁶

Qualität/Bekanntheitsgrad der (gewerblichen) Nutzungen/Nutzer: Die Relevanz namhafter Nutzer, welche imageprägend wirken ist im Arnulfpark vergleichsweise deutlich zu erkennen. Im gewerblichen Bereich ist sowohl die frühzeitige Ansiedlung der Vivico-Niederlassung als wichtige Entscheidung in diesem Zusammenhang zu bewerten als auch die Gewinnung von Bristol Myers Squibb als internationalem Unternehmen am Standort. Infolge dieser Entscheidung konnte auch im gewerblichen Bereich eine erhebliche Steigerung der Nachfrage festgestellt werden, weshalb diese auch als „Ankermieter“ des gesamten Quartiers betrachtet werden können.¹¹⁶⁷

Als darüber hinaus bedeutend kann die kulturelle Nutzung der „Freiheiz“-Halle angesehen werden. Sie ermöglicht neben den Freiflächen gegenwärtig die einzige zielgerichtete Nutzung des Quartiers durch Besucher. Die Bekanntheit als Veranstaltungsort prägt dabei den Standort Arnulfpark innerhalb der Münchner Bevölkerung und zählt – wenn auch nicht explizit formuliert – in die Schaffung einer „Mental Map“ ein.

Entwicklung und Aufrechterhaltung der Nutzungs- und Nutzervielfalt: Gegenwärtig ist die Nutzungsvielfalt im Arnulfpark noch eingeschränkt. Das Angebot an verschiedenen Einrichtungen, insbesondere Gastronomie und Einzelhandel, ist nur geringfügig vorhanden, wobei sich in diesem Bereich kurz- bis mittelfristig einige Veränderungen bspw. durch die Eröffnung eines ersten Lebensmittelmarktes, eines Fitness Studios und erster gastronomischer

¹¹⁶⁵ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368; Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹⁶⁶ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290; Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁶⁷ Vgl. Interview mit Hr. Bigelmaier und Hr. Schulz, Colliers. Siehe Anhang S. A331-A344.

Einrichtungen ergeben werden.¹¹⁶⁸ Aus Nutzersicht stellt sich der Arnulfpark bereits sehr vielfältig dar. Im Wohnbereich liegt dies vor allem in der SoBoN begründet, welche durch einen vergleichsweise umfangreichen Anteil geförderten Wohnungsbaus zu einer entsprechenden sozialen Mischung führt. Im gewerblichen Bereich sind bereits heute verschiedene Nutzergruppen ansässig. Verstärkt wird diese Vielfalt perspektivisch durch die Ansiedlung einiger Hotels, was tendenziell zu einer höheren Frequenz verschiedener Besucher führen werden.

Verträgliche soziale Mischung/ Zusammenhalt: Die Herausforderung einer verträglichen sozialen Mischung stellt sich München vor allem im Wohnbereich vor dem Hintergrund der SoBoN und der Möglichkeit einer entsprechenden Integration verschiedener Nutzergruppen aus einem breiten kulturellen und sozialen Spektrum. Städtebaulich soll hierzu zwar eine heterogene Mischung im Quartier erzeugt werden, wobei die Einzelentwicklungen nach innen homogen belegt sind, um eine ausgeglichene Sozialstruktur zu gewährleisten.¹¹⁶⁹ Daher liegen auch die Aufgaben des „Bewohnertreffs“ darin, Barrieren zu überwinden, verschiedene Milieus zu integrieren und bestenfalls die Grundlage einer sozialstrukturell unabhängigen Stadtteilgesellschaft zu bilden. Gegenwärtig sind zwar einige Differenzen vorhanden, welche jedoch vor allem auch dank der genannten Einrichtung überwindbar scheinen.¹¹⁷⁰

Kundenfluktuation: Hinsichtlich der Fluktuation verschiedener Nutzergruppen ist bisher ein verhältnismäßig geringer Wechsel zu konstatieren.¹¹⁷¹

Endogene Faktoren: Prozessuale Aspekte

Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung: Generell kann eine weitgehend hohe Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung unterstellt werden. Dies gilt trotz der verworfenen Entwicklungssequenz von „außen nach innen“ sowie der aus heutiger Sicht nur geringen Durchsetzung der Differenzierung verschiedener Teilquartiere, die sich nur bedingt in einzelnen Gebäuden niederschlägt.¹¹⁷² Als besonders zuträglich kann jedoch die frühe Realisierung sämtlicher Straßen sowie der Grün- und Freiflächen angesehen werden. Dadurch wurde das Konzept frühzeitig geprägt, eine entsprechende Kontinuität und ein Commitment für weitere

¹¹⁶⁸ Vgl. Interview mit Hr. Kleber, Vivico Real Estate AG. Siehe Anhang S. A276-A290.

¹¹⁶⁹ Vgl. Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁷⁰ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹⁷¹ Vgl. Interview mit Fr. Ruzicka, Bewohnertreff im Arnulfpark. Siehe Anhang S. A355-A368.

¹¹⁷² Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

Entwicklungen und somit das Gesamtprojekt wurden signalisiert. Kritisch festzustellen ist gegenwärtig das geringe und erst spät initiierte Angebot an entsprechenden Einzelhandels- und Gastronomieflächen. Letzteres hätte vor allem auch zu einer frühzeitigeren Belebung der inneren Plätze und damit zu einer stärkeren Anziehung verschiedener Nutzer führen können.

Entwicklung in Etappen: Eine Bildung von Etappen wird vor allem für die gesamten „Zentralen Bahnflächen München“ vorgenommen.¹¹⁷³ Im Arnulfpark ist dies aufgrund der überschaubaren Größe des Areals zwar nicht von primärer Bedeutung, dennoch führt die Differenzierung der Nutzungen dazu, dass die Wohnbauten von den Baustellen an den Brückenköpfen vergleichsweise geringfügig beeinflusst werden. Es gilt jedoch abzuwarten, inwiefern die Realisierung des Teilquartiers „Wasser“ entlang der gesamten Länge des Quartiers zu entsprechenden Beeinträchtigungen führen wird.¹¹⁷⁴

Mögliche Integration vorhandenen Baubestandes: Die Integration des Heizkraftwerkes, die in den ursprünglichen Konzepten zum Arnulfpark aus wirtschaftlichen Gründen nicht erhalten werden konnte¹¹⁷⁵, ist aus heutiger Sicht ein wichtiges Qualitätsmerkmal. So prägen der weit sichtbare Schornstein und die im Münchner Umfeld vergleichsweise seltene Backsteinhalle das Image des Quartiers gesamt, aber besonders auch des Teilquartiers „Feuer“ und waren ein bedeutendes Kaufargument für den investierenden Projektentwickler.¹¹⁷⁶ Darüber hinaus ist die Integration einer kulturellen Nutzung in historischem Baubestand heute wichtiger Anlaufpunkt für verschiedene Besuchergruppen.

Angebot von Zwischennutzungen: Auf dem Areal des Arnulfparks wurden mit verschiedenen Zirkusaufführungen, dem „Witzigmann Palazzo“ sowie verschiedenen Veranstaltungen frühzeitig einige temporäre Zwischennutzungen angeboten, die insbesondere vor Baubeginn am Standort initiiert wurden, zahlreiche Nutzer angezogen haben und nicht zuletzt zu einer frühzeitigen Imageprägung führten.

¹¹⁷³ Vgl. Interview mit Fr. Thalgott, TU München. Siehe Anhang S. A311-330.

¹¹⁷⁴ Vgl. Interview mit Hr. Lohmann, LH München. Siehe Anhang S. A291-A310.

¹¹⁷⁵ Eine Änderung des Bebauungsplanes um eine angrenzende Büronutzung stellte die Wirtschaftlichkeit jedoch her. Vgl. Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

¹¹⁷⁶ Vgl. Interview mit Hr. Huth, Synergy Bauprojekt GmbH. Siehe Anhang S. A345-A354.

5.5 Fallstudie D: Der Rebstockpark in Frankfurt am Main

5.5.1 Standort- und Projektbeschreibung

Tabelle 12: Übersicht zum Rebstockpark in Frankfurt am Main

<i>Rahmendaten des Makrostandortes</i>	
Wirtschaftliche Situation	Die Bruttowertschöpfung Frankfurts liegt bei durchschnittlich 1,8 % p.a. Dabei lassen sich teilweise starke Schwankungen feststellen (z.B. 1999: 7,8 %), die auch auf das Übergewicht des Finanzsektors zurückzuführen sind. Interessant dabei ist, dass Frankfurt mit ca. € 75.000 pro Einwohner das höchste Bruttoinlandsprodukt pro Kopf erzielt (2005). Der tertiäre Sektor ist mit 81,5 % überdurchschnittlich hoch. Die Arbeitslosenquote liegt bei 8,3 % (Juni 2008).
Gesellschaftliche Situation	Frankfurt ist mit 667.468 Einwohnern (Ende 2007) die fünftgrößte Stadt Deutschlands. Das Bevölkerungswachstum liegt bei durchschnittlich 0,26 % seit 2000. Sehr bezeichnend für Frankfurt ist dabei mit 66,2 % der Beschäftigten ein vergleichsweise hohes Aufkommen von Berufspendlern. Das verfügbare Haushaltseinkommen beträgt im Jahr 2002 ca. € 30.955, was ebenfalls durch das hohe Pendleraufkommen verfälscht wird. Die durchschnittliche Haushaltsgröße liegt bei 1,86 Personen, der Ausländeranteil ist mit 24,6 % in Frankfurt traditionell hoch, was ihr nicht zuletzt das Image einer kulturell vielfältigen und weltstädtischen Großstadt verleiht. Insbesondere aufgrund des starken Finanzsektors und des hohen Anteils an Pendlern kann in Frankfurt eine erhöhte soziale Diskrepanz festgestellt werden, die sich jedoch in den vergangenen Jahren maßgeblich verbessert hat. Aus milieuspezifischer Perspektive ist so insbesondere ein hoher Anteil gut situierter, moderner und fortschrittlicher Milieus zu erkennen (Postmaterielle 16,2 % vs. 10,2 % bundesweit, sowie Moderne Performer 13,7 % vs. 9,2 % bundesweit). Demgegenüber sind traditionelle Milieus weitaus weniger ausgeprägt (Traditionelle 9,4 % vs. 14,2 % und DDR-Nostalgiker sogar 0,0 % vs. 5,2 % bundesweit).
Politische Situation	Frankfurt wird seit 2006 von einer schwarz-grünen Koalition regiert. In der vorherigen Periode von 2001-2006 gab es ein formales Bündnis zwischen CDU, SPD, FDP und den Grünen, was in einigen Entscheidungsprozessen zeitweise zu sehr schwerfälligen Verhandlungen geführt hat. Oberbürgermeisterin ist seit 1995 Petra Roth.
Stadt und Städtebau	Die Planungspraxis der Stadt Frankfurt ist seit einigen Jahrzehnten maßgeblich geprägt durch eine innerstädtische Verdichtung durch Hochhäuser. Zu Beginn des Jahres 2008 findet in diesem Zusammenhang eine Fortschreibung des Hochhausrahmenplans statt, einem perspektivischen Plan zur Ausweisung möglicher Hochhausstandorte. Darüber hinaus hat Frankfurt insbesondere im vergangenen Jahrzehnt einige Anstrengungen zur Aufwertung innerstädtischer Freiräume unternommen, insbesondere entlang des innerstädtischen Mainufers.
<i>Rahmendaten des Projekts</i>	
Größe des Areals	27 ha, davon ca. 4,3 ha Waldfläche
Vornutzung	Standort des Battelle-Instituts, einem US-amerikanischen Forschungsinstitut und des Instituts für Kernphysik der Universität Frankfurt, Messeparkplatz der Frankfurter Messegesellschaft
Lage	Das Areal befindet sich im Frankfurter Westen an der Ausfallstraße (A 648) nach Wiesbaden. Administrativ gehört es zum Stadtteil Bockenheim. Zur Innenstadt und zum Hbf. gelangt man in ca. 10 Minuten. Östlich grenzt das Gebiet an die Kuhwaldsiedlung, eine frühere Siedlung für Post- und Bahnbeamte, südlich grenzt es an das neu errichtete Messeparkhaus, sowie darauf folgend das noch in der Entwicklung befindliche Quartier Europaviertel. Nördlich grenzt es an die A 648 sowie die City-West, ein innerstädtisches Entwicklungsgebiet der 80er Jahre. Westlich schließen sich das städtische Rebstockbad und der Rebstockpark als Erholungsgebiet an.

Charakteristik	Das Rebstockareal liegt gleichzeitig am Stadtrand, sowie am Innenstadtrand Frankfurts. Durch diese Lage besteht sowohl ein enger Bezug zur Stadt, sowie zu Grün- und Freiflächen mit Blick auf den Taunus. Dabei ist es Teil der gesamten Entwicklung des Frankfurter Westens als eines der bedeutendsten Entwicklungsbereiche der Stadt. Aufgrund der Umgebung stellt sich die Verknüpfung mit weiteren Bereichen der Stadt jedoch schwierig dar.
Geplante Flächen & Nutzungsdichte	280.000 m ² Gewerbeflächen für 4.500 Arbeitsplätze sowie 200.000 m ² für insgesamt 5.500 Bewohner, 7,5 ha Park. Ferner eine Grundschule, KiTas und ein zentraler Stadtplatz mit Einkaufsmöglichkeiten, Cafés und Restaurants. Das Investitionsvolumen beträgt knapp € 1,5 Mrd.
Zeitplan	<p>1986: Grundstückskaufverhandlungen über das Battelle-Gelände</p> <p>1987: Gründung der Projektgesellschaft ‚Büropark an der Frankfurter Messe GbR‘, Planungsbeginn für einen Büropark mit See .</p> <p>1989: Zunächst Magistratsbeschluss zur Aufstellung eines Bebauungsplanes für den Büropark, kurz darauf Kommunalwahlen in Frankfurt mit Änderung der Mehrheitsverhältnisse, daraufhin Magistratsbeschluss zur Rücknahme des Aufstellungsbeschlusses</p> <p>1990: Auslobung des städtebaulichen Ideenwettbewerbes für ein nutzungsgemischtes Quartier am Rebstock</p> <p>1991: Peter Eisenman & Hanna+Olin gewinnen städtebaulichen Wettbewerb, Vorbereitung des B-Plans, Schaffung einer PPP-Gesellschaft als Pilotprojekt</p> <p>1993: Magistratsbeschluss zur Aufstellung des Bebauungsplanes 683 Rebstock</p> <p>1994: Beginn der Verhandlungen zum Erschließungsvertrag, Beschluss der Rahmenvereinbarung und Gründung der Rebstock Projektgesellschaft mbH, Planungsbeginn Messeparkhaus</p> <p>1995-1999: Überarbeitung des Bebauungsplanes</p> <p>1996-1998: Abriss des Battelle-Institutes</p> <p>1999: Baubeginn Messeparkhaus, Inkrafttreten des Bebauungsplanes 683 Rebstock</p> <p>2000: Beginn der Entsorgung der Hausmülldeponie, Abschluss des Erschließungsvertrages</p> <p>2001: Abschluss der Entsorgung der Hausmülldeponie,</p> <p>2002: Beginn der Erschließungsmaßnahmen: Bau der Haupteerschließungsstraße</p> <p>2003: Beginn erster Hochbaumaßnahmen, Eröffnung der Straßenbahnlinie 17</p> <p>2005: Offizielle Eröffnung des Rebstockparks</p> <p>2007: Abriss des ehemaligen Instituts für Kernphysik, Fertigstellung KiTa</p>
Akteure und Organisation	Träger der Entwicklung am Rebstockpark ist die Rebstock Projektgesellschaft mbH, ein PPP der Stadt Frankfurt a.M. und ursprünglich der Advanta AG und des Bauunternehmens Philipp Holzmann AG, welche nach ihrer Insolvenz im Jahr 2002 durch Euroga B.V. vertreten wird. Kontrollinstanz ist dabei der Aufsichtsrat und der Baudezernent der Stadt Frankfurt als Vorsitzender. Die Grundstücke sind nicht im Eigentum der Projektgesellschaft. Eigentümer der Wohnbaugrundstücke war zu Projektbeginn die Stadt Frankfurt, Eigentümer der Gewerbegrundstücke die privaten Partner.

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Bürgeramt für Statistik und Wahlen Frankfurt am Main (2006, 2007, 2008); Statistisches Bundesamt (2007); Bundesagentur für Arbeit (2008); Rebstock Projektgesellschaft mbH (2008).

Abbildung 33: Animiertes Luftbild des Rebstockparks Frankfurt am Main.



Quelle: Rebstock Projektgesellschaft mbH (2008).

5.5.2 Planungs- und Entwicklungsprozess des Rebstockparks

Definition des strategischen Zielsystems und der Quartiersentwicklung

Bei der Betrachtung der Ausgangssituation des Rebstockparks sind neben generellen auch standortspezifische Gegebenheiten erkennbar. Einerseits war auch Frankfurt geprägt von einem vergleichsweise nachfragestarken und knappen Wohnungsmarkt, einem äußerst geringen Entwicklungspotenzial für Wohnraum und einer daraus resultierenden Verdrängung entsprechender Nutzer in die Peripherie.¹¹⁷⁷ Mehr jedoch existierte ein stark ausgeprägter Büroflächenmarkt, der nicht zuletzt aufgrund der stetigen Expansion des Bankensektors in den späten 80er-Jahren besonders für Frankfurt sehr gute Entwicklungsperspektiven aufwies. Aus diesem Grund war der nördliche Teil des Areals bereits vor Initiierung der eigentlichen Entwicklung des Rebstockparks von dem privaten Konsortium aus Philipp Holzmann AG und der Advanta AG gekauft worden mit dem Ziel, unter dem Titel „Büropark an der Frank-

¹¹⁷⁷ Vgl. Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

furter Messe“ insgesamt 300.000 m² BGF Büroraum zu entwickeln. Hierfür gab es einen Aufstellungsbeschluss des Magistrates für den B-Plan, darüber hinaus waren bereits erste Nutzer akquiriert und Grundstücke an Entwickler verkauft.¹¹⁷⁸

Die Kommunalwahl 1989 führte jedoch zu Veränderungen der Stadtregierung und damit zu einem politisch geprägten Wandel der Leitziele der Stadtentwicklung Frankfurts, der sich bereits im Wahlkampf in einer Wende weg von entsprechend monofunktionalen Entwicklungen hin zu einer innerstädtischen Nutzungsmischung und vor allem Stärkung der Wohnfunktion in allen neuen Entwicklungsgebieten äußerte.¹¹⁷⁹ In dieser Folge wurde auch der Magistratebschluss für den Büropark zurückgezogen und sämtliche Transaktionen rückabgewickelt. Unter Hinzuziehung weiterer städtischer Areale südlich dieses Büroparks, die bis dahin als Parkplatz der städtischen Messgesellschaft dienten, sollte nunmehr ein nutzungsgemischtes Quartier mit gleichen Anteilen an Wohn- und Büroflächen entstehen. Zur Schaffung einer gemeinsamen Entwicklungsorganisation wurde dabei eine PPP vereinbart, in welche die jeweiligen Grundstückseigentümer Philipp Holzmann AG und Advanta AG sowie die Stadt Frankfurt den Grundbesitz einbrachten. Dabei wurden zunächst in einer Rahmenvereinbarung gegenseitige Rechte und Pflichten definiert und diese 1995 in einem formalrechtlichen Vertrag fixiert. Diese Konstellation konnte überregional als Pionierprojekt der PPP angesehen werden.¹¹⁸⁰

Eine explizite Vision im Sinne einer konkreten Zukunftsvorstellung für die Entwicklung des Areals gab es seinerzeit nur sehr rudimentär. Zwar sollte das innerhalb des Wahlkampfes formulierte Leitbild einer gleichmäßigen Entwicklung von Wohnen und Arbeiten im Rebstockpark als Pilotprojekt umgesetzt werden. So wurde der städtebauliche Ideenwettbewerb unter den Titel „Wohnen und Arbeiten am Rebstockpark“ gestellt und somit die Mischung der beiden Kernnutzungen nuanciert. Eine konkrete Zukunftsvorstellung über die mögliche Ausgestaltung und die Qualitäten des Quartiers und daraus resultierende potenzielle Nutzergruppen existierte jedoch nicht.¹¹⁸¹

¹¹⁷⁸ Vgl. Fricke (1991), S. 40; Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406; Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

¹¹⁷⁹ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

¹¹⁸⁰ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹¹⁸¹ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

Strategische Analyse

Hinsichtlich der strategischen Analyse wurden sowohl umwelt- als auch unternehmensspezifisch einige Voranalysen getroffen. Während institutionelle Gegebenheiten kaum Berücksichtigung fanden, war es aus Marktperspektive das Ziel, an den Trend der Büromarktentwicklung in Frankfurt anzuschließen, der nach wie vor durch vergleichsweise großflächige Anmietungen von Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche geprägt war.¹¹⁸² Auch die Wohnflächen sollten sich vor allem auf finanzstarke Mietergruppen fokussieren und einen „hohen Anteil hochwertiger Wohnungen anbieten.“¹¹⁸³ Der frei finanzierte Wohnungsbau war in der Ausprägung nicht spezifiziert, sollte als Zielgruppe jedoch vor allem junge Städter, sog. „DINKS“¹¹⁸⁴, ansprechen und ein Schwergewicht auf marktgerechte, kleinere Wohnungen legen. Diese Zielgruppe wurde jedoch im Projektverlauf nicht beibehalten, sondern vielmehr von den jeweiligen Investoren selbst definiert.¹¹⁸⁵ Daneben war es ursprünglich das Ziel, auf 50% der 200.000 m² Wohnfläche geförderten Wohnungsbau mit einer durchschnittlichen Größe von 100m² zu realisieren und somit klar auf Familien mit Kindern abzu zielen.¹¹⁸⁶

Aus quartiersspezifischer Sicht wurden Analysen der Ausgangssituation vor allem hinsichtlich verschiedener lage- und umweltspezifischer Kriterien unternommen. Das Resultat waren verschiedene Bedingungen und Voraussetzungen, die innerhalb eines Planungskonzeptes aus Emissions- und Naturschutzgründen Berücksichtigung finden mussten und somit in den Auslobungstext integriert wurden.¹¹⁸⁷ Wie sich jedoch später herausstellen sollte, wurden dabei einige zentrale Problembereiche, (bspw. Bodenbeschaffenheit, Verkehrserschließung, Dichtekonzept, etc.) nicht hinreichend untersucht und führten später zu Behinderungen im Entwicklungsverlauf.¹¹⁸⁸

¹¹⁸² „Der Büropark soll selbstständige, große Bürokomplexe für anspruchsvolle Großmieter wie Versicherungen, Banken, Verwaltungen, Dienstleistungsunternehmen u.ä. umfassen, die sich in ein übergeordnetes [...] Konzept eingliedern.“ Stadt Frankfurt a.M. (1990), S. 23. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹¹⁸³ Stadt Frankfurt a.M. (1990), S. 23.

¹¹⁸⁴ Dies entspricht der englischen Abkürzung für „double income, no kids“ für kinderlose Paare.

¹¹⁸⁵ Vgl. Stadt Frankfurt a.M. (1990), S. 26f.; Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹¹⁸⁶ Vgl. Stadt Frankfurt a.M. (1990), S. 23.

¹¹⁸⁷ Vgl. Stadt Frankfurt a.M. (1990), S. 13-27.

¹¹⁸⁸ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denk, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439; Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

Aus unternehmensspezifischer Perspektive ergab sich als Resultat der Eigentümerkonstellation eine Kooperation aus privaten Unternehmen und öffentlicher Hand. Eine Einigung zwischen den beiden Partnern konnte dabei zu Beginn der Verhandlungen über die Anhebung des ursprünglichen Bauvolumens auf 400.000m² erzielt werden, wobei eine gleiche Aufteilung in Wohn- und Büroflächen im PPP-Vertrag vereinbart wurde.¹¹⁸⁹

Ableitung strategischer Optionen:

Die Grundlage zur Ableitung strategischer Optionen bildet der Auslobungstext für einen städtebaulichen Ideenwettbewerb, der die verschiedenen Analyseergebnisse und daraus resultierende Anforderungen sowie Einschränkungen integrierte.¹¹⁹⁰ Zur Ableitung verschiedener Entwicklungsszenarien wurde ein internationaler, eingeladener städtebaulicher Ideenwettbewerb durchgeführt. Dazu wurden zehn Teilnehmer zur Abgabe eines Entwurfes aufgerufen, wovon acht Ergebnisse eingereicht wurden.¹¹⁹¹ Eine Integration weiterer Stakeholder über die rechtlich vorgeschriebenen Maßnahmen hinaus fand auch im Rebstockpark nicht statt.

Bewertung und Auswahl

Wie in sämtlichen untersuchten Fallstudien oblag die Bewertung der verschiedenen Entwürfe nach einer entsprechenden Vorprüfung durch ein externes Büro einer interdisziplinären Fachjury. Die Bewertung fand ebenfalls innerhalb eines Dialoges zwischen den verschiedenen Juroren statt. Dabei spielten die im Vorhinein definierten Einschränkungen eine bedeutende Rolle, sodass neben einer impliziten Bewertung der städtebaulichen Gesamtqualität auch verschiedene Aspekte und Rahmenbedingungen hervorgehoben bewertet wurden und bedeutenden Einfluss auf die Entscheidung hatten.¹¹⁹²

Aus diesem Prozess ergab sich in Frankfurt jedoch kein eindeutiges Ergebnis, sodass zwei siegreiche Entwürfe - einerseits von Peter Eisenman, andererseits von Söder + Söder Architekten - gekürt wurden. Durch eine Nachbearbeitungsphase sollten dann nicht erfüllte As-

¹¹⁸⁹ Vgl. Fricke (1991), S. 40.

¹¹⁹⁰ Vgl. Stadt Frankfurt a.M. (1990).

¹¹⁹¹ Vgl. Fricke (1991), S. 39.

¹¹⁹² Vgl. Stadt Frankfurt a.M. (1991).

pekte weiterbearbeitet werden und eine finale Entscheidung wurde vertagt. Die beiden Entwürfe unterschieden sich dabei grundsätzlich: Während sich der Entwurf von Söder + Söder an traditionellen städtebaulichen Formen orientierte, unterlag dem Entwurf Eisenmans ein aus der Chaos-Theorie abgeleitetes Gesetz der räumlichen Faltung und definierte darüber städtebauliche Formen und Konturen.¹¹⁹³ Schließlich wurde der Entwurf von Eisenman als Sieger auserkoren. Die Begründung lag dabei in der weit reichenden Lösung der Planungsaufgaben wie u.a. die Schaffung alternativer Parkflächen der Messe. Außerdem wurde die Chance gesehen durch ein außergewöhnliches städtebauliches Konzept, das sich bis in die Gestaltung der einzelnen Immobilien niederschlägt, ein aufsehenerregendes und reizvolles Stadtquartier zu realisieren und so zu einer positiven Imagebildung des Gebiets und der gesamten Stadt beizutragen.¹¹⁹⁴

Um den Entwurf in eine städtebaulich realisierbare Form umzusetzen, wurde zur weiteren Nachbearbeitung das Büro Alber Speer & Partner (AS&P) beauftragt, um vor Ort einen entsprechenden Planungsexperten mit der Betreuung und Begleitung des Projekts zu gewinnen. Aufgrund der hohen Bedeutung des Frei- und Grünflächenkonzepts wurde dem amerikanischen Planungspartner Büro Hanna/Olin mit BWN+P ebenfalls ein deutsches Pendant vor Ort beigelegt.¹¹⁹⁵

Dieses städtebauliche Konzept war dabei weitestgehend mit der Realisierungsstrategie vergleichbar. Textuelle Elemente wurden dabei allenfalls zur Erläuterung planerischer Eigenschaften formuliert. Eine tiefer gehende Beschäftigung mit prozessualen oder immateriellen Bestandteilen der Umsetzung fand jedoch nicht statt.¹¹⁹⁶

Strategieimplementierung und Kontrolle

Die Strategieimplementierung des Rebstockparks lässt sich ebenfalls in die drei Aufgabenbereiche Planungsrechtschaffung, Quartiersvorbereitung und Quartiersrealisierung unterscheiden. Die Planungsrechtschaffung begann nach einer Überarbeitungszeit von zwei Jahren mit dem Magistratsbeschluss zur Aufstellung eines B-Plans, der ein Jahr später offengelegt wer-

¹¹⁹³ Vgl. Fricke (1991), S. 39f.; Eisenman (1992), S. 19-24; Eisenman Architects (1992), S. 56-75.

¹¹⁹⁴ Vgl. Stadt Frankfurt (1991); Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹¹⁹⁵ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denk, Alber Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹¹⁹⁶ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

den sollte, jedoch ein weiteres Jahr danach aufgrund nicht realisierbarer Inhalte nochmals überarbeitet werden musste. Diese waren einerseits sich abzeichnende, lange Verhandlungen mit dem Institut für Kernphysik sowie erste Anpassungen an dem städtebaulichen Konzept aufgrund von Bedenken der marktgerechten Umsetzbarkeit. Als Folge stand erst 1999 und damit acht Jahre nach Wettbewerbsende ein rechtskräftiger B-Plan für das Entwicklungsgebiet fest.¹¹⁹⁷ Die Entwicklung des Gebietes sollte dabei ursprünglich von der Kuhwaldsiedlung ausgehend in Richtung Rebstockpark vollzogen werden. Separate Abschnitte oder B-Pläne für Teilanschnitte wurden aufgrund des konzeptionellen Zusammenhanges nicht abgeleitet.

Eine Voraussetzung für die Vorbereitung des Quartiers war die Realisierung eines Ersatzortes für die durch das Quartier wegfallenden Freistellplätze der Messe. Somit wurde zunächst bis zum Jahr 2000 ein entsprechendes Parkhaus mit 5.400 Stellplätzen errichtet. Die weitere Quartiersvorbereitung war durch einige Ereignisse geprägt, die teilweise einen bedeutenden Einfluss auf das städtebauliche Konzept und dessen Realisierung haben sollten. Zum einen bestand nach dem Abriss des Battelle-Instituts bis 1998 noch das Institut für Kernphysik der Universität Frankfurt, dessen Umzug an den Frankfurter Stadtteil Riedberg bereits beschlossen schien. Als es jedoch letztendlich im Zuge der Quartiersvorbereitung um den Rückbau des Instituts und damit einhergehend auch den Abbau eines nuklearen Forschungsreaktors ging, kamen erneut Verhandlungsprozesse innerhalb der Verwaltung auf, welche einen entsprechenden Umzug und damit die Freimachung des Areals noch bis ins Jahr 2007 verzögern sollten.¹¹⁹⁸

Des Weiteren wurde innerhalb der Quartiersvorbereitung nach Inkrafttreten des Bebauungsplanes auf zentralen Bereichen der Fläche im Jahr 2000 eine Hausmülldeponie entdeckt, die zu erheblichen Kosten der Dekontamination geführt hatte. Um diese innerhalb der Gesamtentwicklung auffangen zu können, war es notwendig, die Grundstückswerte zu erhöhen. Dies wurde durch eine erhebliche Nachverdichtung der Bürobereiche realisiert, die sich jedoch aufgrund der Maxime gleicher Wohn- und Gewerbeanteile unmittelbar auch in einer Nachverdichtung des gesamten Konzepts äußerte.¹¹⁹⁹

¹¹⁹⁷ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹¹⁹⁸ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹¹⁹⁹ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

Letztlich wurde während der Vorbereitungsmaßnahmen eine seltene Art regionaler Käfer innerhalb des Baumbestandes entdeckt, der aus Naturschutzgründen in einem aufwendigen Verfahren umgesiedelt werden musste. Die führte wiederum zu finanziellen und zeitlichen Einbußen, die sich auf die städtebauliche Entwicklungsstrategie auswirkten. Die Summe dieser nahezu zeitgleich auftretenden, unvorhergesehenen Altlasten in Kombination mit den langatmigen Anpassungsarbeiten des B-Plans im Zeitraum von 1996 bis 1999 bedeuteten eine enorm kritische Phase für das Gesamtprojekt.¹²⁰⁰

Nach Abschluss der Dekontaminationsarbeiten wurde im Jahr 2002 mit der Erstellung sämtlicher Erschließungsmaßnahmen begonnen. Wichtiger Bestandteil dabei ist die Anbindung des Areals an das städtische ÖPNV-Netz durch eine Straßenbahn, die entlang der zentralen Achse durch das Quartier verläuft und mit drei Haltepunkten erschließt. In diesem Zuge wurden bereits sämtliche Begrünungsmaßnahmen der Straßenbereiche und des Parks umgesetzt und damit einerseits die ersten Merkmale des städtebaulichen Konzeptes durch die Straßenführung ersichtlich sowie mit einem hochwertigen Straßenraum ein erster städtebaulicher Qualitätsstandard definiert. Dieses frühzeitige und umfassende Engagement konnte auch hier als wichtiges Bekenntnis der Entwicklungsgesellschaft für den Standort angesehen werden und hat bedeutend zur weiteren Entwicklung beigetragen.¹²⁰¹

Die Quartiersrealisierung wurde zeitgleich zur Realisierung des Rebstockparks im südlichen Teil des Areals initiiert. Darauf folgte der Beginn der ersten Hochbaumaßnahmen im westlichen, gewerblichen Teil des Areals durch die Hessische Unfallkasse, in deren Folge im gewerblichen Bereich bis dato nur die Errichtung des Ibis Hotels als Erfolg verbucht werden konnte. Ebenso verlief die Veräußerung der Wohngrundstücke zu Beginn nur schleppend, da hier Preiswettbewerbe zu qualitativ grenzwertigen Initialentwicklungen führten und der erste Investor als Folge anfangs in erhebliche Vermarktungsschwierigkeiten geriet.¹²⁰² Danach stellten sich jedoch vermehrt Erfolge ein, sodass seitdem eine stetige Vermarktung der Wohngrundstücke feststellbar war und bis heute nahezu sämtliche Parzellen verkauft

¹²⁰⁰ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹²⁰¹ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹²⁰² Vgl. Interview mit Hr. Donner, ehem. Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang Min 44:00.

sind.¹²⁰³ Im August 2007 konnte darüber hinaus die erste KiTa des Gebietes eröffnet werden.¹²⁰⁴

Hinsichtlich der Historie der Entwicklungsorganisation existierte zu Beginn der Entwicklungsmaßnahme formell keine separate Entwicklungsgesellschaft und anfallende Aufgaben wurden von den jeweiligen Partnern übernommen sowie entstehende Kosten entsprechend verteilt. 1994 wurde eine Rahmenvereinbarung zwischen den öffentlichen und privaten Partnern geschlossen, die 1995 in einer formalrechtlichen PPP, der Rebstock Projektgesellschaft GmbH, mündete. Eigentümer waren zu je 50 % die Stadt Frankfurt sowie ein Konsortium aus der Philipp Holzmann AG und der Advanta AG. Auftrag und damit auch Exit-Strategie dieser Gesellschaft war Begleitung und Moderation der Planungsrechtschaffung, der Quartiersvorbereitung und der Realisierung sämtlicher Infrastrukturmaßnahmen inkl. Rebstockpark und Messeparkhaus sowie die Veräußerung des der Grundstücke des Projektgebietes an dritte Entwickler und Investoren. Dies implizierte auch die organisatorische Ausführung sämtlicher, unvorhergesehener Bau- und Räumungsmaßnahmen. Davon ausgeschlossen war jedoch von Beginn an die Vermarktung der gewerblichen Grundstücke, die sich der privatwirtschaftliche Partner selbst vorbehalten wollte. Darüber hinaus hatte die Entwicklungsgesellschaft nie die volle Verfügungsgewalt über die Grundstücke, sondern agierte stets im Auftrag der Gesellschafter. Besondere Erwägungen bzgl. des Timings, des Exits oder möglicher Pricing-Strategien zur Vermarktung der Gewerbegrundstücke wurden nicht verfolgt. Die Wohngrundstücke waren wiederum durch einen Magistratsbeschluss zu einem Mindestpreis von 1000 D-Mark pro m² realisierbarer BGF zu veräußern, was mögliche Gestaltungsspielräume von Beginn an ausschloss.¹²⁰⁵

Organisatorisch veränderte sich die Gesellschaft vor allem auf Gesellschafterseite durch die Insolvenz der Philipp Holzmann AG im Jahr 2001 und den Übergang der Grundstücke auf den Insolvenzverwalter Euroga B.V. Daneben gab es jedoch keinerlei organisatorische Veränderungen, bspw. über die Integration weiterer Investoren auf Gesellschafterebene. Unternehmensintern ist die Rebstock Projektgesellschaft mbH vor allem geprägt durch eine paritätische Geschäftsführung aus einem aus der Privatwirtschaft stammenden Geschäftsführer

¹²⁰³ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461; Rebstock Projektgesellschaft mbH (2008).

¹²⁰⁴ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²⁰⁵ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

und einen ehemaligen Verwaltungsmitarbeiter, um entsprechend die Perspektiven und Interessen beider Partner auf oberster Entscheidungsebene abzubilden. Daneben hat sich die PPP-Gesellschaft nur bedingt gewandelt.¹²⁰⁶

Die Kooperation mit externen Stakeholdern kann zumeist positiv bewertet werden. Die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen stellte sich im Kontakt mit verschiedenen Fachämtern stellenweise schwierig dar, da das Fehlen einer übergeordneten Anlaufstelle mit entsprechenden Kompetenzen an verschiedenen Punkten zu Reibungsverlusten durch die Austragung von Ressortkonflikten und -interessen führte. Im weiteren Verlauf und damit einhergehenden Erfahrungen in der Zusammenarbeit konnten jedoch zunehmend kooperative Strukturen und effiziente Prozesse hergeleitet werden, die nicht zuletzt auch für Investoren einen wichtigen Faktor bildeten.¹²⁰⁷ Auch die Zusammenarbeit mit den privaten Gesellschaftern gestaltete sich anfangs als schwierig, nicht zuletzt aufgrund der zu Beginn eingeforderten Eigenvermarktung der Grundstücke, was sich jedoch zunehmend lockerte.¹²⁰⁸ Die Zusammenarbeit mit Investoren war stets positiv, sodass der stetige Kontakt und die Offenheit der Problemlösung zu einer Reduktion des wahrgenommenen Projektrisikos führten.¹²⁰⁹ Interessanterweise findet jedoch im gesamten Projektverlauf nur eine minimale Integration weiterer Stakeholder statt, was möglicherweise in der begrenzten Öffentlichkeitswirksamkeit durch weitere bedeutende Quartiersentwicklungen innerhalb des Stadtgebietes begründet liegt und so nur ein geringer Beteiligungsdruck der Öffentlichkeit existiert.¹²¹⁰

Die weitere Aufgabe der Rebstock Projektgesellschaft mbH liegt nun noch in der Vermarktung und Entwicklungsbegleitung der verbleibenden Grundstücke, mittlerweile zu einem gewissen Grad auch den Gewerbeflächen. Sollten hier Vermarktungserfolge erzielt werden, kommen entsprechende Aufgaben der Freiraumgestaltung und Baurechtschaffung auf.¹²¹¹ Gegenwärtig besteht die Perspektive der Entwicklungsgesellschaft in der Selbstauflösung nach Fertigstellung. Ob die im Zeitverlauf gewonnenen Erkenntnisse jedoch noch für weitere

¹²⁰⁶ Vgl. Rebstock Projektgesellschaft (2007), S. 7; Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹²⁰⁷ Dies bezieht sich vor auf die Verhandlungen mit der Universität über den Umzug des Instituts für Kernphysik. Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹²⁰⁸ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹²⁰⁹ Vgl. Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹²¹⁰ Vgl. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

¹²¹¹ Vgl. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

Projekte Anwendung finden oder alternativ in der Initiierung eines übergeordneten Quartiersmanagements münden, steht bis dato nicht fest.¹²¹²

5.5.3 Planung und Realisierung städtebaulicher Qualitäten

Endogene Faktoren: Konzeptionelle Aspekte

Einfügung in die umgebende Stadtstruktur: Städtebaulich orientiert sich das Konzept trotz der markanten unterliegenden Planungstheorie an den baulichen Formen der westlich anschließenden Kuhwaldsiedlung mit einer Struktur von Blöcken und Zeilenbauten und damit streng genommen an der Tradition des innovativen Wohnungsbaus der 20er-Jahre.¹²¹³ Jedoch hebt sich der Entwurf explizit von Umgebung ab und trägt durch seine strukturelle Ausgestaltung der besonderen Rolle als Stadteingang Rechnung. Die Bebauung entlang der A 648 ist durch umfangreiche Solitäre ausgebildet, die sich an der Morphologie des gesamten Stadteingangs orientieren, das Gebiet jedoch gleichzeitig von der Autobahn abschotten. Südlich bilden das Messeparkhaus und der Park eine gelungene Abgrenzung zum ursprünglich noch in Betrieb stehenden Güterbahnhof.¹²¹⁴

Flexible und robuste städtebauliche Strukturen: Die städtebauliche Konzeption Eisenmans stellt sich aufgrund der unterliegenden Theorie der räumlichen Faltung grundsätzlich als robust dar. Hinsichtlich der Nutzungsflexibilität sind strukturell zwar verschiedene und damit flexible Nutzungen möglich, jedoch ist diese Flexibilität einerseits durch die Umgebungsbedingungen stark eingeschränkt. Andererseits und sehr bedeutend ist eine strukturelle Flexibilität vor allem durch die stetige Steigerung des Bauvolumens im Zuge der Steigerung der Grundstückswerte beschränkt worden, da jegliche strukturelle oder typologische Veränderungen mit der Wirtschaftlichkeit der Projekte sowie der PPP-Vereinbarung kaum vereinbar wären. Somit kann dem städtebaulichen Konzept mittlerweile noch nur eine eher geringe Flexibilität unterstellt werden.¹²¹⁵

¹²¹² Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

¹²¹³ Fricke (1991), S. 40. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

¹²¹⁴ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²¹⁵ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

Differenzierung des Raums: Eine Maxime des ursprünglichen Konzepts ist die minimale räumliche Zonierung des Gebiets zur expliziten Nuancierung und „barrierefreien“ Erlebbarkeit der räumlichen Faltung. Dazu trägt eine umfangreiche Zeilenbebauung bei, die räumlich jedoch zu einer mangelnden Abgrenzung des öffentlichen und des privaten Raums und so zu den bekannten Problemen dieser Bauform führt. Daher wurden nachträglich Differenzierungen des Raumes durch die Ausgestaltung von Blockrandstrukturen in einigen Bereichen des Quartiers vorgenommen, Innenhöfe bieten dabei halb-öffentliche Räume. In den Straßenräumen findet eine Differenzierung durch die Begrünung statt: Entsprechend niedrig wachsende Bäume bilden hier stelloweise Abgrenzungen. Die räumliche Differenzierung der gewerblich genutzten Gebiete bleibt vor allem aufgrund der noch anstehenden Gestaltung des Stadtplatzes weiter offen.¹²¹⁶

Maßstäblichkeit und Proportion: Die gewerblichen Strukturen entlang der der Autobahn A648 entsprechen der Maßstäblichkeit und Proportionalität der Stadteinfahrt. Die Abstufung der Baukörper schafft dabei einen gelungenen Übergang vom Land zur Stadt. Innerhalb des Entwurfes lehnt sich die ursprüngliche Maßstäblichkeit und Proportion des städtebaulichen Entwurfes an die in Frankfurt typischen Bauformen an.¹²¹⁷

Angemessene bauliche und Nutzungsdichte: Auch die bauliche Dichte des ursprünglichen Wettbewerbsentwurfes entspricht den regulären innerstädtischen Dichten Frankfurts, jedoch haben genannte Veränderungen der Baumassen vor allem im Wohnbereich teilweise hohe Dichten hervorgebracht. Kompensiert werden diese wiederum von umfangreichen Freiräumen in unmittelbarer Umgebung sowie den noch freien gewerblichen Grundstücken. Inwiefern durch eine Bebauung entsprechende Crowding-Potenziale entstehen, ist abzuwarten. Dies ist auch abhängig von der Entwicklung der sozialen Dichte, die aufgrund fehlender Infrastrukturen wie Gastronomie, wohnungsnahem Einzelhandel oder zentralen öffentlichen Plätzen nur rudimentär vorhanden ist.¹²¹⁸

Angemessen große und hochwertige Grün- und Freiflächen: Das Konzept des Rebstockparks verfügt über sehr hochwertige und innerhalb der baulichen Strukturen unter gleichen Entwurfsideen gut integrierte Grün- und Freiflächen im privaten und öffentlichen Raum, die

¹²¹⁶ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²¹⁷ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²¹⁸ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

einen nicht unwesentlichen Standortvorteil herausbilden.¹²¹⁹ Der immerhin 9,5 ha große Park im Süden des Areals verfolgt dabei in Ausprägung und Lage verschiedene Funktionen. Einerseits bildet er ein Element eines durchgehenden Grünraums vom Umland bis in das Europaviertel. Daneben agiert er vor allem als Distanzbringer zum Messeparkhaus und der verkehrsbelasteten Straße am Römerhof. Daneben sind auch die Straßenbereiche erheblich begrünt, sodass hier hochwertige Straßensituationen entstehen. Ein Stadtplatz, der in der Nachbearbeitung integriert wurde, wird im Zusammenhang der gewerblichen Bauten ein Zentrum des Quartiers herausbilden und verschiedene Funktionen integrieren.¹²²⁰

Funktionalität des städtebaulichen Konzepts: Grundsätzlich kann ein funktionales, insbesondere im Umgang mit den komplexen Umweltbedingungen schlüssiges, städtebauliches Konzept unterstellt werden. Dabei werden traditionelle Formen der Frankfurter Baukultur realisiert.¹²²¹ Darüber hinaus tragen ein umfangreicher Grünanteil und eine hohe Qualität des öffentlichen Raumes zur Qualität bei.

Die Ableitung des Konzepts von einer physikalischen Raumfaltungsstrategie wirft trotz aller morphologischen Anlehnung einige Schwächen auf. So kann es nur durch eine stringente Umsetzung in sämtlichen Bereichen, dies impliziert auch die architektonische Gestaltung und Darstellung der räumlichen Faltung in der Fassadenausprägung, zu dem gewünschten städtebaulichen Ergebnis führen. Als Folge bestehen aufgrund der rigiden städtebaulichen Form nur geringe Möglichkeiten einer Anpassung des Grundrisses sowie Auflagen in der Gestaltung, die nur bedingt flexibel an Markt- und Nutzungsverhältnisse anpassbar sind und insbesondere bei den umfangreichen Baukörpern im Norden des Areals teilweise erhebliche Entwicklungshemmnisse darstellen. Derlei Einschränkungen wurden jedoch im damaligen Entscheidungsprozess zu Gunsten einer Zusammenarbeit mit einem international namhaften Architekten und einem entsprechenden Potenzial der Imageprägung hintenangestellt.¹²²²

Nutzungsaspekte

Passender und marktgerechter Nutzungsmix: Die Nutzungsmischung des Rebstockparks verteilt sich zu je 50 % auf Wohn- und Gewerbeflächen. Erstere sind dabei vor allem Büro-

¹²¹⁹ Vgl. Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹²²⁰ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²²¹ Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

¹²²² Vgl. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

flächen sowie ein vergleichsweise geringer Anteil an Einzelhandelsflächen, die den wohnungsnahen Einzelhandel und so die Erfüllung täglicher Bedürfnisse gewährleisten sollen. Weiterer Einzelhandel wäre in dieser Lage nicht adäquat.¹²²³

Der Anteil der Wohnflächen kann dabei nicht zuletzt aufgrund der Wohnungsknappheit, vor allem für Familien, als äußerst marktgerecht angesehen werden, was sich nicht zuletzt in der vergleichsweise schnellen Realisierung niederschlägt.¹²²⁴ Dabei sollte ein hoher Anteil an gefördertem Wohnungsbau in Ausmaß und zielgruppenspezifischer Ausgestaltung die Möglichkeit einer ausgeglichenen sozialen und besonders in Frankfurt kulturellen Integration ermöglichen, wurde jedoch letztendlich nicht realisiert.¹²²⁵

Der Anteil an Büroflächen erscheint insbesondere im Vergleich zu den Fallstudien in München und Hamburg aus städtebaulicher Perspektive keineswegs unrealistisch. Vielmehr ist für die geringe Nachfrage nach Entwicklungsgrundstücken die allgemeine Büromarktsituation Frankfurts seit Ende der 90er-Jahre verantwortlich. So haben zum Ersten umfangreiche Entwicklungen, vor allem im innerstädtischen Hochhausbau, zu einem entsprechenden Konkurrenzdruck geführt. Zum Zweiten kamen zur gleichen Zeit verschiedene Brachflächenentwicklungen in Frankfurt auf, die neben der Flächenkonkurrenz auch zu einer veränderten Perzeption des Rebstockparks führten. Zum Dritten ist spätestens seit 2000 eine Konsolidierung innerhalb des Finanzsektors festzustellen, sodass großflächige Anmietungen, wie sie die umfangreichen geplanten Strukturen im Rebstockpark erfordern, bislang nur noch sehr vereinzelt stattfanden. Die Realisierung erster nutzungsgemischter Projekte, welche auch die fehlende Nachversorgungsinfrastruktur kompensieren, steht aufgrund der in diesen Objekten gleichzeitig zu realisierenden Büroflächen noch aus und erweist sich gegenwärtig als einer der bedeutendsten Nachteile der Nutzungsmischung.¹²²⁶

¹²²³ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denk, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²²⁴ Vgl. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

¹²²⁵ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391.

¹²²⁶ Vgl. von Schwanenflug (2006b), S. 28; Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461; Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483; Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

Berücksichtigung historischer Aspekte sowie des Genius Loci: Das Gelände des Rebstockparks war bis 1936 der Standort des ersten Flughafens Frankfurt. Diese Historie schlägt sich in der Quartiersentwicklung jedoch nur in den Straßennamen nieder.¹²²⁷

Differenzierung der Nutzung: Im Rebstockpark findet eine vergleichsweise rigide Differenzierung der Nutzung aufgrund der verschiedenen Grundstückseigentümer statt. So wird der nördliche, in privatwirtschaftlichem Besitz befindliche Teil ausschließlich durch gewerbliche Nutzungen wie Büro, Handel und Gastronomie belegt. Die südlichen Flächen im öffentlichen Besitz beherbergen wiederum die Wohnnutzung, mit der Schule und der KiTa einzelne Einrichtungen sozialer Infrastruktur sowie den Park. Daneben führen jedoch auch die genannten Umfeldbedingungen zu einer entsprechenden Anordnung. Wenngleich diese starke Differenzierung zwar die Entwicklung eines Quartiers als „Ganzes“ hemmen könnte¹²²⁸, sind Alternativen durch diese Rahmenbedingungen beschränkt.¹²²⁹

Priorisierung des Verkehrs: Eine Priorisierung des Verkehrs ist im Rebstockpark nicht zuletzt durch die Ausgestaltung als Tempo-30-Zone sowie die frühe Erschließung durch ÖPNV weitgehend umgesetzt. Ursprünglich bestand die Idee einer Befreiung des Gebiets durch ruhenden Verkehr, was aber nur vereinzelt umgesetzt wurde. Eine abschließende Bewertung der Rolle des Verkehrs ist jedoch erst nach Fertigstellung der gewerblichen Flächen möglich, da aufgrund des Umfangs und der städtebaulichen Erschließung möglicherweise mit einer verstärkten Konzentration zu rechnen ist.¹²³⁰

Nachfragegerechte soziale Infrastruktur: Insgesamt sind im Rebstockpark drei KiTas geplant, wovon die erste im Sommer 2007 eröffnet wurde und sich großer Nachfrage erfreut.¹²³¹ Ferner entstehen bis 2011 eine vierzügige Grundschule sowie eine Seniorenresidenz. Medizinische Einrichtungen existieren nicht. In unmittelbarer Umgebung sind verschiedene Sporteinrichtungen erreichbar, vor allem das westlich angrenzende und bereits in den 80er-Jahren eröffnete Rebstockbad, das über die Grenzen Frankfurts hinaus bekannt ist.

¹²²⁷ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²²⁸ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²²⁹ Vgl. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406; Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²³⁰ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439; Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²³¹ Vgl. Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

Dennoch wäre es wünschenswert gewesen, weitere öffentliche, möglicherweise kulturelle oder auch integrative Einrichtungen zu fördern.¹²³²

Bespielung des Außenraums: Offizielle Veranstaltungen finden im Rebstockpark vereinzelt statt wie bspw. Kinder- oder Sommerfeste. Ferner nutzen zunehmend Bewohner den Außenraum für Nachbarschaftsfeste. Städtebaulich wird jedoch auch die Realisierung des Stadtplatzes entsprechende Räume für Veranstaltungen bieten.¹²³³

Endogene Faktoren: Aspekte der Wahrnehmung und Empfindens

Lebendigkeit, Begegnungen und Solidarität: Lebendigkeit und die Möglichkeit von Begegnungen sind im Rebstockpark bisweilen nur in Ansätzen gegeben. Zwar stellt die KiTa einen zentralen Treff- und Integrationsort dar und insbesondere unter Eltern bilden sich Grundzüge quartiersinterner, nachbarschaftlicher Solidarität, jedoch aufgrund der mangelnden gemeinsam nutzbaren Flächen bleibt diese Möglichkeit vor allem den kinderlosen Bewohnern vorenthalten.¹²³⁴ Auch der Park vermag dabei eine Vielfalt der Begegnungen sowie eine daraus resultierende Solidarität und soziale Kontrolle nicht zu erzeugen bzw. das Fehlen eines zentralen Stadtplatzes zur Integration verschiedener Funktionen zu kompensieren. Quasi ersatzweise wird hierzu der Turnraum der KiTa als Gemeindevorrichtung an Bewohner vergeben, um ähnlich eines „Community Centers“ einen Standort gemeinsamer Veranstaltungen anzubieten.¹²³⁵ Wichtig wird in diesem Zusammenhang auch die Struktur der Bewohner werden, da insbesondere Familien mit Kindern ein höheres Frequentierungspotenzial aufweisen.¹²³⁶

Sicherheit, Orientierung und zeitliche Einschätzbarkeit: Grundsätzlich kann von einer guten zeitlichen und räumlichen Einschätzbarkeit ausgegangen werden. Dies liegt einerseits in den übergeordneten Sichtbeziehungen mit der Innenstadt und dem Taunus begründet, andererseits städtebaulich an der vergleichsweise intuitiven Erschließung des Areals, die eine

¹²³² Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512; Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²³³ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²³⁴ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²³⁵ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²³⁶ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

entsprechende Orientierung ermöglichen.¹²³⁷ Teilweise erheblich eingeschränkt wird diese Orientierung einerseits durch eine in der Realisierung entstandene, vergleichsweise homogene und damit schwer differenzierbare Struktur, andererseits durch die mangelnde Zentrierung und damit räumliche Priorisierung des Quartiers.¹²³⁸

Angemessene Wertigkeit: Im öffentlichen Raum konnte vor allem aus gestalterischer Sicht eine hohe Wertigkeit realisiert werden.¹²³⁹ Dies liegt vor allem an der hohen Relevanz des Grünraums: Der Park stellt sich sowohl im Umfang als auch in Ausstattung und Baumbestand sehr hochwertig dar, woran sich die Straßenräume mit einer starken Durchgrünung orientieren. Dem Konzept der räumlichen Faltung wird durch verschiedene Gestaltungselemente an den Fassaden Rechnung getragen. Hier waren zu Beginn stärkere Elemente angedacht, die das Konzept überzeugender zum Vorschein gebracht und somit die Qualitäten des städtebaulichen Entwurfes noch besser geprägt hätten.¹²⁴⁰

Wohlfühlfaktoren: Wenngleich die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum aufgrund einiger wichtiger, noch nicht realisierter Bestandteile erheblich eingeschränkt ist, bilden vor allem der hohe Grünanteil und der umfangreiche Park bereits bedeutende Wohlfühlfaktoren. Inwiefern weitere Entwicklungen wie der Stadtplatz oder weitere wohnungsnahe Nutzungen diese Wahrnehmung noch verbessern können, bleibt abzuwarten.¹²⁴¹

Endogene Faktoren: Soziale Aspekte

Image, Adressbildung und Identität: Zwar verfügt der Rebstockpark über ein grundsätzlich verbreitetes, jedoch aus verschiedenen Gründen ambivalentes Image. So ist das Gebiet positiv geprägt durch das angrenzende Rebstockbad und den umfangreichen Park als Naherholungsgebiet für viele Frankfurter, beeinträchtigend haben sich jedoch die Zwischenfälle in der Quartiersvorbereitung, die schleppende Entwicklung vor allem im gewerblichen Bereich und in diesem Zusammenhang stellenweise auch das avantgardistische und nur schwer verständliche Konzept ausgewirkt. Verstärkt wurde diese Wahrnehmung durch die fehlende Formulierung einer einprägsamen Vision, die entsprechende Entwicklungen hätte kompen-

¹²³⁷ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²³⁸ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²³⁹ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²⁴⁰ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²⁴¹ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

sieren können und zu einer positiven Imagebildung beigetragen hätte.¹²⁴² Jedoch lassen sich zunehmend Tendenzen einer aus der Wohnbevölkerung herausbildenden Imagebildung feststellen, die das Gebiet als grünen und familiengerechten Wohnstandort prägen. Als Folge kann eine sukzessive Adressbildung auch allenfalls als Wohnstandort werden, die jedoch bislang nicht auf den gewerblichen Teil übertragbar ist. Die mangelnde Verzahnung der Nutzungen, die ausbleibende Versorgung mit einer adäquaten Nachversorgungsinfrastruktur und die fehlende Erkennbarkeit gewerblicher Grundstrukturen erschweren dies darüber hinaus.¹²⁴³

Hinsichtlich der Identität kann vor allem seit der Eröffnung der KiTa als erste, quasi-gemeinschaftliche Einrichtung ein dynamisch wachsendes Selbstbild festgestellt werden. So entwickelt sich über zunehmende Bekanntschaften, geprägt durch Pioniergefühle, ein gemeinsames Verständnis, was interessanterweise scheinbar vor allem durch das vorhandene negative Image forciert wird.¹²⁴⁴ Ein positives Element dieser Identitätsbildung scheint dabei auch das städtebauliche Konzept der Eisenmanschen Falte und die damit einhergehenden Qualitäten der öffentlichen Grün- und Freiflächen zu sein. Jedoch sind insbesondere Bewohner ohne Kinder aufgrund fehlender alternativer Integrationsorte von dieser gemeinsamen Identitätsbildung weitgehend ausgeschlossen.¹²⁴⁵

Qualität/Bekanntheitsgrad der (gewerblichen) Nutzungen/Nutzer: In der Ansiedlung bekannter Nutzer liegt sicherlich ein zentrales Manko der Image- und Identitätsentwicklung innerhalb des Quartiers, besonders im gewerblichen Bereich. Dabei ist zu berücksichtigen, dass vor allem in Frankfurt aufgrund der vergleichsweise starken unternehmerischen Darstellung über die Immobilie und deren Lage diese Stigmatisierung gewerblicher Standorte von gehobener Bedeutung ist, was die Relevanz und das Aufwertungspotenzial eines ersten, standortprägenden gewerblichen Nutzers unterstreicht.

Entwicklung und Aufrechterhaltung der Nutzungs- und Nutzervielfalt: Die Nutzervielfalt stellt sich trotz der kulturellen Vielfalt vor allem aus sozialer Perspektive aufgrund der Verwerfung sämtlicher öffentlich geförderter Wohnflächen gegenwärtig nur eingeschränkt

¹²⁴² Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

¹²⁴³ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461. Während aus Sicht einiger Wohnungsentwickler eine Verzahnung nachrangig betrachtet wird. Vgl. Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹²⁴⁴ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²⁴⁵ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

heraus. So besteht die Bevölkerung vorwiegend aus Haushalten mit zwei unselbstständigen Einkommen, einer überdurchschnittlichen Zahl an Akademikern und dementsprechend gehobenem Haushaltseinkommen.¹²⁴⁶ Hier könnte jedoch vor allem ein weiterer Anteil an Mietwohnungsbau zu einer breiteren Vielfalt führen und der sozialen Entwicklung des Quartiers zuträglich sein.¹²⁴⁷

Verträgliche soziale Mischung/ Zusammenhalt: Grundsätzlich kann in dem Gebiet nicht zuletzt aufgrund der Preis- und Wohnungsstrukturen eine verträgliche Nutzerstruktur unterstellt werden.¹²⁴⁸ Kulturell lässt sich ein breites Spektrum verschiedener Bewohner in einer integrativen Stadtteilgemeinschaft feststellen. Dies ist einerseits auf die interkulturelle Prägung Frankfurts per se zurückzuführen, andererseits jedoch auch auf eine aufgeschlossene Bewohnerschaft. Gefördert wird dieser Umstand nicht zuletzt durch die KiTa, welche mit dem Internationalen Familienzentrum einer international, interkulturell und intersozial orientierten Trägerschaft unterliegt und durch verschiedene Veranstaltungen eine interkulturelle Integration fördert. Dennoch bleibt dies bis auf Weiteres vorwiegend Familien mit Kindern vorenthalten.¹²⁴⁹

Kundenfluktuation: Bislang lässt sich nur eine geringe Fluktuation im Quartier feststellen, was einerseits auch auf den hohen Anteil von Eigentumswohnungen¹²⁵⁰, andererseits auf ein gemeinsames „Pioniergefühl“ zurückzuführen ist.¹²⁵¹

Endogene Faktoren: Prozessuale Aspekte

Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung: Nicht zuletzt aufgrund der gegenwärtigen Situation und dem geringen Vermarktungserfolg gewerblicher Flächen ist die Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung differenziert zu betrachten.

Eine latente Schwachstelle von Konzept und Umsetzung ergibt sich dabei aus dem gewählten Entwicklungskonzept. So impliziert die theoretische Grundlage des Entwurfs neben der baulich-räumlichen Grundstruktur auch erhebliche Auflagen an die Gestaltung der Baukör-

¹²⁴⁶ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²⁴⁷ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

¹²⁴⁸ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

¹²⁴⁹ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²⁵⁰ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

¹²⁵¹ Vgl. Interview mit Fr. Martini da Costa, KiTa am Rebstock. Siehe Anhang S. A484-A512.

per selbst. Diese äußern sich in der Darstellung der Raumbaltung in der Gestaltung der Objekte selbst, was einerseits die Gestaltungsfreiheit potenzieller Investoren und Entwickler einschränkt, andererseits möglicherweise erhöhte Entwicklungskosten und damit ein tatsächliches oder wahrgenommenes Risiko mit sich bringt.¹²⁵² Daher hätten von Beginn an Modalitäten abgeleitet werden sollen, welche mögliche Aversionen kompensieren und dennoch - oder gerade erst dann - zu einer Umsetzung der städtebaulichen Qualität generell und im Falle Rebstock auch der gestalterischen Grundidee im Einzelnen führen.¹²⁵³ Die mangelnde Berücksichtigung dieser Einschränkungen führte jedoch zu einer nur unzureichenden und stellenweise zusammenhanglosen Umsetzung der städtebaulichen Grundidee.¹²⁵⁴

In Hinblick auf die Umsetzung per se liegt die Grundlage zahlreicher Kritik in der mangelnden politischen und grundstücksspezifischen Vorbereitung des Areals und der daraus resultierenden nachträglichen „Belastung“ des städtebaulichen Konzepts. Problematisch dabei ist, dass Einbußen durch zeitliche und finanzielle Belastungen durch die Erhöhung der GFZ kompensiert werden sollten, was jedoch die Grundidee ad absurdum führt. Dies impliziert neben städtebaulichen Erwägungen auch eine selbst geschaffene Vermarktungsbarriere der Areale, da hohe Buchwerte die Handlungsflexibilität gegenüber potenziellen Entwicklungsinteressenten erheblich einschränken und eine risiko- und marktadäquate Preisgestaltung zusätzlich erschweren.¹²⁵⁵ Durch entsprechend valide Voruntersuchungen sowie im Vorhinein gefällte politische Entschlüsse hätten diese Konfliktpotenziale maßgeblich reduziert werden können.¹²⁵⁶

Eine weitere Schwachstelle ergibt sich möglicherweise aus der Rolle der Entwicklungsgesellschaft innerhalb der Entwicklung sowie der Ausgestaltung als PPP-Gesellschaft. Durch die Trennung der Vermarktungsaufgaben sowie die stetige und tief greifende Einwirkung der übergeordneten Gesellschafter war die Entwicklungsgesellschaft nur bedingt in der Lage, autark im Sinne eines umfassenden und über das gesamte Areal verfügenden Quartiersent-

¹²⁵² Vgl. Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483. Wenngleich Speer/Denkel (1992), S. 42 entsprechende Gestaltungsspielräume im Konzept sehen.

¹²⁵³ Vgl. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406; Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461.

¹²⁵⁴ Vgl. Interview mit Hr. Ballwanz, Ballwanz Immobilien. Siehe Anhang S. A440-A461; Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹²⁵⁵ Vgl. Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

¹²⁵⁶ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

wicklers zu handeln.¹²⁵⁷ Die Konzeption einer PPP-Gesellschaft mit einer sehr umfassenden formalrechtlichen Grundlage verleitet darüber hinaus dazu, sich aus Sicht der jeweiligen Partner vergleichsweise schnell auf die vertraglichen Regelungen und Pflichten zu beziehen und dabei vorwiegend aus individueller Perspektive vertretbare Kompromisse herbeizuführen. Dies vernachlässigt jedoch die Möglichkeit alternativer Lösungen, die in einem kooperativen Prozess abgeleitet werden, der Entwicklung des Quartiers insgesamt zuträglich sind und somit im Sinne eines Positivsummenspiels den Wert für beide Partner gleichzeitig erhöhen.

Zum anderen stellt sich die Frage, ob im Falle des Rebstockparks die Prämissen einer PPP schon aufgrund der anfänglichen Konstellationen erfüllt werden konnten. So war die Motivation der privaten Seite vorwiegend dadurch geprägt, evtl. durch die Zusammenarbeit anfallende Baumaßnahmen realisieren zu können. Die Stadt konnte die privaten Entwickler wiederum nur durch Aufhebung des Aufstellungsbeschlusses „in zähen Verhandlungen“¹²⁵⁸ zu einer Kooperation bewegen. So stellt sich die Frage der Priorität einer zielorientierten Zusammenarbeit zur Schaffung eines erfolgreichen Quartiers.¹²⁵⁹

Entwicklung in Etappen: Die Umsetzung des Entwurfs war vor allem durch einige aus externen Konflikten resultierende Restriktionen geprägt. So wurde das Konzept modifiziert, um entsprechend um nicht freiwerdende Flächen herum zu entwickeln. Ferner wurde ursprünglich angestrebt, das Gebiet von Ost nach West zu realisieren, um von Beginn an im gewerblichen wie im Wohnbereich einen Eindruck des Eisenmenschens Konzepts zu vermitteln. Dies wurde jedoch aufgrund genannter Marktbedingungen nicht umgesetzt.¹²⁶⁰

Mögliche Integration vorhandenen Baubestandes: Eine Integration des Baubestandes war von Beginn an nicht möglich.¹²⁶¹

¹²⁵⁷ Während bei Investoren die Beteiligung der Stadt Frankfurt als wichtiger Sicherheitsfaktor innerhalb der weiteren Entwicklung des Areals und der Baurechtschaffung bewertet wurde. Vgl. Interview mit Hr. Donner, Wüstenrot Haus- und Städtebau. Siehe Anhang S. A462-A483.

¹²⁵⁸ Fricke (1991), S. 40.

¹²⁵⁹ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. von Lüpke, Stadtplanungsamt Frankfurt a.M. Siehe Anhang S. A392-A406.

¹²⁶⁰ Vgl. Interview mit Hr. Matzerath und Hr. Knisatschek, Rebstock Projektgesellschaft mbH. Siehe Anhang S. A369-A391; Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

¹²⁶¹ Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

Angebot von Zwischennutzungen: Zwischennutzungen wurden auf dem Areal, sicherlich auch aufgrund der vergleichsweise unvorhersehbaren Zwischenfälle und einer Planung, das Projekt weitaus kurzfristiger zu entwickeln, nicht angeboten.¹²⁶²

5.6 Zwischenfazit: Fallübergreifende Schlussfolgerungen

Die Bildung abschließender Schlussfolgerungen erfolgt in der Form, dass fallstudienübergreifend bewertet wird, ob und inwiefern die der Arbeit zu Grunde liegenden Merkmale des neuen Stadtquartiers innerhalb der Fallstudien berücksichtigt bzw. erfüllt wurden. Dadurch können entsprechende Abweichungen adressiert werden und möglicherweise eine Anpassung der unterliegenden Quartiersdefinition stattfinden. In diesem Zuge wird auch der Erfüllungsgrad der verschiedenen Merkmale diskutiert und versucht, eine qualitative Gewichtung der Faktoren vorzunehmen, die deren Beitrag zur Erfüllung eines qualitativ hochwertigen Stadtquartiers skizziert.

Baulich-räumliche Aspekte

Hinsichtlich der Definition des Quartiers als *intuitiv abgrenzbarer innerstädtischer oder innenstadtnaher Bereich* kann vor allem im Rebstockpark durch die gestalterische Hervorhebung des Quartiers eine einzigartige Ortstypik erzeugt werden, die ein individuelles Erscheinungsbild prägt. In Hamburg entsteht dieses wiederum durch den Dialog mit der unmittelbaren Umwelt, besonders den Wasserflächen und der angrenzenden Speicherstadt. Dabei ist die Abgrenzbarkeit des Quartiers zwar ein notwendiges, jedoch keineswegs hinreichendes Kriterium zur Realisierung einer hohen Quartiersqualität. So verfügen zahlreiche Quartiere zwar über eine entsprechende Differenzierbarkeit, zeigen jedoch an anderen Stellen Schwächen auf, welche die städtebauliche Qualität erheblich einschränken. Darüber hinaus wird die Bedeutung dieses Kriteriums vor allem auch durch die spezifischen Umstände des Quartiersumfelds geprägt, was auch die heterogenen Umfeldbedingungen der untersuchten Fallstudien hervorbringen. So stellt eine intuitive Abgrenzbarkeit des Quartiers in Tübingen ein zentrales Kriterium innerhalb des Ziels der Aufwertung des gesamten städtischen Umfeldes dar. Ein individuelles Erscheinungsbild stärkt dabei die Signalkraft der Entwicklung und so das Potenzial einer Initialzündung innerhalb des gesamten Stadtgebietes. In Hamburg scheint

¹²⁶² Vgl. Interview mit Hr. Dr. Denkel, Albert Speer & Partner. Siehe Anhang S. A407-A439.

eine solche Abgrenzung aufgrund des vergleichsweise hochwertigen Stadtumfeldes hingegen nur von nachrangiger Bedeutung zu sein.

Der Aspekt der *Nutzungsmischung* spielt vor allem in der Südstadt eine wichtige Rolle. So bildet eine entsprechend signifikante Mischung eine zentrale Quartiersqualität heraus, nicht nur aufgrund kurzer Wege oder der Adressierung verschiedener Nutzergruppen und -bedürfnisse, sondern auch aufgrund des Frequentierungspotenzials im öffentlichen Raum. So ist ein belebter öffentlicher Raum ein Hauptkriterium für eine innerstädtische Stadtvorstellung, leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung soziologischer Aspekte und führt darüber zu einer urbanen Umweltwahrnehmung. Die gehobene Bedeutung dieses Merkmals wird dabei in den Konsequenzen im Rebstockpark offensichtlich, wo eine vorwiegend immobilienmarktbedingte Monofunktionalität zu erheblichen Entwicklungshemmnissen führt.

Daneben verfügen sämtliche Quartiere über eine *gehobene bauliche Dichte*. Dass diese per se jedoch nicht hinreichend und daher eine entsprechende spezifische Bewertung vonnöten ist, zeigen vor allem die Beispiele der HafenCity, der Südstadt und des Rebstockparks. Wenngleich die Ursache aus verschiedenen Umständen resultiert, verfügen alle drei Quartiere in manchen Abschnitten über umfangreiche Dichten, die bisweilen stellenweise kritisch bewertet werden. Insofern stellt die bauliche Dichte zwar ein sehr bedeutendes, jedoch in seiner Vielfalt weiter differenzierungspflichtiges Kriterium der Quartiersqualität dar. Diese Differenzierung bezieht sich dabei einerseits auf die konkrete bauliche Ausgestaltung der Strukturen selbst. Hier scheint der Baublock eine städtebauliche Form zu sein, die selbst in hoher Dichte entsprechende Kompensationspotenziale birgt. Ferner ist dabei das Zusammenspiel von Baustrukturen und Freiflächen zu bewerten, was in einem entsprechenden Wechselspiel, wie bspw. in München realisiert, einen sehr positiven Einfluss auf die Quartiersqualität haben.

Die Bedeutung einer *robusten Stadtstruktur* wird besonders in einem quartiersübergreifenden Vergleich offensichtlich: So basiert die städtebauliche Idee der HafenCity auf einer vergleichsweise einfachen Grundidee, die trotz der zeitlichen, wirtschaftlichen und physischen Tragweite des Projekts flexibel auf Veränderungen reagieren kann. Ähnlich verhält es sich mit der Robustheit in Frankfurt, wenngleich die Flexibilität hier erheblich eingeschränkt ist. Die erhebliche Bedeutsamkeit einer robusten, konzeptionellen Prägung begründet sich dabei vor allem in der Möglichkeit, Änderungen des Konzeptes im Zeitverlauf zu kompensieren. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund einer sich immer schneller wandelnden wirtschaftlichen Entwicklung und einer daraus resultierenden Verkürzung der Markt- und Nutzungs-

zyklen, welche die Notwendigkeit von Plananpassungen in einer Quartiersentwicklung unumgänglich erscheinen lassen. Als Folge stellt ein qualitativ wertvolles, robustes und damit auch entsprechend flexibles Konzept eine *Conditio sine qua non* für die Entwicklung eines erfolgreichen Quartiers dar.

Die Umsetzung eines *individuellen Erscheinungsbildes* können vor allem in Tübingen und Frankfurt durch besondere gestalterische oder nutzungsspezifische Eigenschaften als wichtige Quartierselemente angesehen werden. Dies trifft, wenngleich in abgeschwächter Form, auch für die Quartiere in München und Hamburg zu. Dabei ist ein entsprechendes Erscheinungsbild sicherlich förderlich für die Qualität des Quartiers, scheint jedoch keine zentrale Erfolgsgröße darzustellen.

Eine funktionierende *Nahversorgungsinfrastruktur* liegt vor allem in Tübingen vor. Hier lassen sich durch die umfangreiche Nutzungsmischung innerhalb des Quartiers verschiedenste Alltagsbedürfnisse, teilweise jedoch auch mit quartiersübergreifender Bedeutung, erfüllen. Auch in Hamburg und München befindet sich das Angebot einer funktionierenden Nahversorgungsinfrastruktur gegenwärtig im Aufbau, sodass bisweilen bestehende Angebotslücken geschlossen werden. In Frankfurt wird wiederum die enorme Relevanz dieses Quartiersmerkmals offensichtlich. So bilden fehlende Angebote einerseits ein maßgebliches Nachfragehemmnis für verschiedene tatsächliche und vor allem auch potenzielle Nutzer, andererseits sind Improvisationen notwendig, um Bedürfnisse dennoch in Grundzügen zu kompensieren. Diese Erfahrungen lassen schlussfolgern, dass eine funktionierende Nahversorgungsinfrastruktur vor allem aus langfristiger Sicht ein wichtiges Kriterium eines erfolgreichen Stadtquartiers ist. So bilden diese neben verschiedenen Bedürfnissen auch eine wichtige Grundlage für quartiersbezogene Identifikationsprozesse. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass vorübergehende, aus der Umsetzungssequenz resultierende Unterversorgungen durchaus kompensiert werden können, wie es gegenwärtig in Hamburg oder München der Fall ist.

Hinsichtlich *eines oder mehrerer gemeinsamer Bezugs- bzw. Orientierungspunkte im öffentlichen Raum* lassen sich ähnliche Feststellungen machen. Vor allem in München und Hamburg sind diese zentralen Quartiersmerkmale vorhanden und tragen maßgeblich zur städtebaulichen Qualität bei. In Tübingen hingegen bestehen zwar entsprechende Freiflächen, diese sind jedoch aufgrund eines mangelnden Nutzungsschwerpunktes im Quartier in ihrer Bezugs- und Orientierungsfunktion eingeschränkt. Folglich leistet die Orientierungsfähigkeit grundsätzlich einen wichtigen Beitrag zur Qualität eines Quartiers. Da es sich hierbei jedoch

um ein langfristiges Phänomen handelt, sind vorübergehende, aus dem Entwicklungsverlauf entstehende Schwächen kompensierbar.

Letztlich kann eine *gute Verknüpfung mit der Stadt* in allen Quartieren unterstellt werden. Dabei konnte vor allem in Frankfurt durch die hochwertige und zeitnahe ÖPNV-Erschließung eine wichtige Qualität gesichert werden. In Hamburg hat die lange Unsicherheit über den ÖPNV-Anschluss hingegen zu entsprechenden Entwicklungs- und Nachfragehemmnissen geführt. Festzustellen ist dabei zudem, dass sich die Qualität des Anschlusses vor allem an dem ÖPNV-Standard der Stadt orientiert, was die Anbindung in Tübingen als weitaus einfacher darstellt als in Hamburg, Frankfurt und München. Eine entsprechende Verknüpfung, vor allem durch einen im Verhältnis zu Stadt und zum Quartier verhältnismäßigen ÖPNV-Anschluss erweist sich somit als bedeutendes notwendiges Merkmal. Ist die Verknüpfung mit der restlichen Stadt hingegen mangelhaft, ist das Potenzial des Aufbaus von Urbanität von Beginn an eingeschränkt.

Immaterielle Aspekte

Übergreifend für sämtliche immateriellen Aspekte des Stadtquartiers ist eine Abhängigkeit von der Erfüllung baulich-struktureller Merkmale festzustellen. So stellen die verschiedenen baulichen-räumlichen Merkmale zwar keine hinreichende, jedoch eine notwendige Bedingung für die Erfüllung immaterieller Quartiersqualitäten dar.

Sämtliche Quartiere stellen, wenn auch erst in langfristiger Sicht, einen *unmittelbaren Lebensraum mit fußläufiger Erreichbarkeit* dar. Dabei ist nicht zuletzt aufgrund des Entwicklungsfortschritts und der umfangreichen Baustruktur die Südstadt zu nennen. Wichtige Voraussetzungen sind dabei eine umfangreiche Nutzungsmischung sowie eine entsprechende soziale Infrastruktur. Wie wichtig dieses Merkmal letztlich ist, zeigt sich an dem hohen Nachfragedruck einzelner Nutzergruppen, in Frankfurt, München und Hamburg.

Grundzüge einer Identitätsbildung lassen sich letztendlich in allen Quartieren beobachten, was nicht zuletzt auf ein mehr oder weniger stark geprägtes „Pioniergefühl“ zurückzuführen ist. Eine *einheitliche, starke und positive Selbstidentität* gemäß der genannten Definition lässt sich dabei vor allem in der Südstadt erkennen. Die Mobilisierung der Bewohner durch Baugruppen und verschiedene Vereine sowie die fortwährende Integration in gestalterische Fragen hat zu einem erheblichen Identifikationsprozess geführt und stellen eine besondere Eigenschaft der Südstadt dar. In München befasst sich eine öffentliche Stelle mit der Integra-

tion verschiedener Bewohner und damit nicht zuletzt mit dem Aufbau von Identität. Erste Erfolge zeichnen sich dabei bereits ab.

Räumliche Identität stellt dabei ein sehr bedeutendes, immaterielles Quartiersmerkmal dar. Gelingt es, bereits innerhalb der Entwicklung entsprechende Identifikationsprozesse zu initiieren, leisten diese wesentlichen Beiträge zur sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit des Quartiers. Dabei bildet räumliche Identität die Basis eines positiven Fremdbildes, einer hohen sozialen Interaktionsdichte und damit nicht zuletzt eine maßgebliche Voraussetzung für Urbanität.

Hinsichtlich der *Fremdidentität* kann vor allem in der HafenCity ein vergleichsweise starkes Image identifiziert werden, was nicht zuletzt in der überregionalen Bekanntheit, am Ausmaß und der städtebaulichen Relevanz der Quartiersentwicklung liegt. Dabei lässt sich jedoch gegenwärtig aufgrund der hohen Exklusivität für einen scheinbar eingeschränkten Nutzerkreis eine negative Konnotation erkennen, was die Relevanz der Qualifizierung dieses Merkmals unterstreicht. In Tübingen besteht ebenfalls ein sehr starkes und auch weitgehend positives Image, wenngleich vereinzelte Stigmatisierungen kaum abwendbar scheinen. In München und Frankfurt ist das Image begrenzt, was jedoch auch am Umfang der Projekte, den noch ausstehenden Entwicklungen sowie weiterer Konkurrenzprojekte innerhalb der Stadt liegen kann. Aus diesen Beobachtungen wird jedoch offensichtlich, dass ein entsprechendes Image zwar förderlich für ein nachhaltiges Quartier sein kann, jedoch keineswegs einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. So können entsprechende Qualitäten durchaus auch mit einem weniger stark ausgeprägten Fremdbild realisiert werden. Dabei gibt es verschiedene Beispiele, die zwar nicht über ein weit verbreitetes, jedoch ein durchaus positives Image verfügen.

Abschließend liegt eine *hohe und qualitätvolle soziale Interaktionsdichte* der Nutzer in Tübingen und Hamburg vor, die sich vor allem nicht nur auf Bewohner beschränkt, sondern auch zwischen verschiedenen Nutzergruppen stattfindet. In München und Frankfurt mangelt es dafür bisweilen an möglichen Integrationspunkten, wie Kultur- und Freizeiteinrichtungen, gastronomischen Angeboten und entsprechenden Veranstaltungen einer möglichen, inter-funktionalen Integration. Dieses Merkmal leistet ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung eines erfolgreichen Quartiers. Es bildet dabei gleichzeitig die Voraussetzung als auch das Ergebnis verschiedener weiterer Definitionsmerkmale, was dessen Bedeutung unterstreicht.

Zusammenfassen lässt sich einerseits feststellen, dass sämtliche Definitionsmerkmale in den Fallstudien offensichtlich werden. Somit bleibt die in Kapitel 3 formulierte Definition des neuen Stadtquartiers bestehen und scheint zu entsprechend positiven Effekten zu führen. Übergreifend wird offensichtlich, dass die Schaffung von Urbanität dabei das zentrale Kalkül der jeweiligen Quartiere darstellt und sich somit auch als zentrale Leitvorstellung der einzelnen Definitionsmerkmale qualifiziert.

Andererseits zeichnet sich dabei die Möglichkeit einer Klassifizierung der verschiedenen Merkmale hinsichtlich ihres Beitrages zur Realisierung eines erfolgreichen Quartiers ab. So ist zwar keine lineare Priorisierung der Kriterien möglich, jedoch konnte an einigen Stellen aufgezeigt werden, dass entsprechende Definitionsmerkmale auch zentrale Aspekte des Quartiers bilden, deren Mangel wiederum zu erheblichen Nutzungs- und Entwicklungseinschränkungen führen kann.

Hinsichtlich der baulich-räumlichen Aspekte kann vor diesem Hintergrund festgehalten werden, dass besonders ein robustes und flexibles städtebauliches Konzept, Nutzungsmischung und eine hohe bauliche Dichte primäre Elemente eines qualitätvollen Stadtquartiers darstellen daher somit unerlässlich für den Erfolg im Sinne eines ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltigen Quartiers sind. Ebenfalls von hoher Bedeutung sind eine funktionierende Nachversorgungsinfrastruktur, ein oder mehrere gemeinsame Bezugspunkte im öffentlichen Raum sowie eine gute Verknüpfung mit der gesamten Stadt. Scheinbar sind dies jedoch Merkmale, die aufgrund eines längeren Entwicklungshorizonts vor allem mittelfristig von Bedeutung sind. Temporäre Unterversorgungen können dabei kompensiert werden. Eine intuitive Abgrenzbarkeit und ein individuelles Erscheinungsbild schließlich leisten zwar einen nicht unerheblichen Beitrag zur Realisierung verschiedener Quartiersqualitäten, scheinen relativ gesehen jedoch nicht von zentraler Bedeutung für ein erfolgreiches Quartier zu sein.

Hinsichtlich der immateriellen Definitionsmerkmale führt eine einheitliche, starke und positive Selbstidentität maßgeblich zu einem erfolgreichen Quartier und stellt sich somit als unerlässliches Kriterium dar. Weiterhin von Bedeutung sind ein Lebensraum in fußläufiger Erreichbarkeit sowie eine hohe und qualitätvolle soziale Interaktionsdichte. Dies gilt insbesondere aufgrund der verschiedenen vor- und nachgelagerten Abhängigkeiten dieser Merkmale. So sind sie einerseits ein aggregiertes Resultat verschiedener baulich-räumlicher Merkmale, bilden wiederum eine wichtige Grundlage zum Aufbau raumbezogener Identität. Von nachrangiger Bedeutung für das Quartier scheint schließlich ein positives Image zu

sein. Zwar konnten in den Fallbeispielen Konsequenzen eines positiven Images beobachtet werden, jedoch schienen diese nur bedingt entscheidend für den Erfolg des Quartiers zu sein.

Als Folge dieser Erkenntnisse erscheint eine Anpassung der Definition aus Kapitel 3 sinnvoll, welche den Fokus weniger auf die Differenzierung zwischen baulich-räumlichen und immateriellen Merkmalen legt, sondern eher auf eine implizite Bewertung der verschiedenen Merkmale hinsichtlich ihres Einflusses auf den Quartierserfolg vornimmt:

Das Stadtquartier verfügt über verschiedene baulich-räumliche und immaterielle Merkmale. Zentrale Elemente sind dabei ein robustes und im Zeitverlauf flexibles städtebauliches Konzept, Nutzungsmischung, eine hohe bauliche Dichte sowie eine einheitliche, starke und positive Selbstidentität. Darüber hinaus ist es geprägt durch eine funktionierende Nachversorgungsinfrastruktur, ein oder mehrere gemeinsame Bezugspunkte im öffentlichen Raum, eine gute Verknüpfung mit der gesamten Stadt sowie eine Ausprägung als Lebensraum in fußläufiger Erreichbarkeit mit einer hohen und qualitätvollen sozialen Interaktionsdichte. Eine intuitive Abgrenzbarkeit, ein individuelles Erscheinungsbild und ein positives Image sind weitere mögliche Definitionsmerkmale des Stadtquartiers.

6 Zusammenfassung der Erkenntnisse und Abschluss der Arbeit

Im folgenden abschließenden Kapitel werden zunächst die zentralen Fallstudienkenntnisse integriert. Dies geschieht einerseits auf theoretischer Ebene durch die Fortschreibung des Bezugsrahmens in ein theoretisches Modell zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere. Andererseits werden in einem zweiten Schritt Handlungsoptionen für die Praxis der Quartiersentwicklung entworfen. Die Arbeit schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung und einem Ausblick auf Felder weiterer Forschung.

6.1 Theoretisches Modell zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere

Im Folgenden werden gemäß der Untergliederung des Bezugsrahmens in Kapitel 4 die Schritte des Planungsprozesses adressiert und entsprechende Erkenntnisse und Anpassungen hervorgehoben. Stellenweise werden dabei auch Bezüge zu den theoretischen Grundlagen hergestellt.¹²⁶³

Definition des strategischen Zielsystems der Quartiersentwicklung

Hinsichtlich der Definition des strategischen Zielsystems gab es in keinem der beobachteten Projekte eine durch Rahmenanalysen proaktiv geschaffene Ausgangssituation der Gesamtentwicklung. Vielmehr sind die jeweiligen Projektinitiierungen eine adäquate Reaktion auf sich verändernde politische, wirtschaftliche oder städtebauliche Rahmenbedingungen innerhalb der jeweiligen Stadt. Diese setzen sich dabei jeweils aus generellen wirtschaftlichen und stadtplanerischen Trends einerseits, aber auch teilweise sehr subtilen lokalen und regionalen Spezifika andererseits zusammen.

Auffällig ist dabei auch, dass sowohl die organisatorische Ausgestaltung des Entwicklungsunternehmens als auch dessen zielorientiertes Wertesystem ebenfalls keiner vorhergehenden Abwägung unterworfen wird. Zwar ist in sämtlichen Fallstudien erkennbar, dass öffentliche und privatwirtschaftliche Zielsysteme bei Weitem nicht mehr so idealtypisch geprägt sind, wie dies möglicherweise zu vermuten ist. So wurde von einem Interviewpartner gar die The-

¹²⁶³ Dies betrifft vor allem Bezüge zu den unterliegenden Strategieansätzen in Kapitel 2.1.

se vertreten, dass je höher der Anteil privater Eigentümer innerhalb der Quartiersentwicklungsgesellschaft ist, umso mehr sind neben wirtschaftlichen auch die sozialen und ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit des Quartiers gesichert. Dies sei dabei weniger einem analytischen Prozess der Wertedefinition, sondern vielmehr der Erkenntnis um die Notwendigkeit verschiedener Zielsetzungen in der Stadt- und Quartiersentwicklung geschuldet. Als Folge wird innerhalb des Modells die Definition des quartiersspezifischen Wertesystems aufrechterhalten und deren Relevanz innerhalb der Konstitution der Projektorganisation unterstrichen. Die Definition und Ausgestaltung der Projektorganisation wird dabei zu einem zentralen Merkmal der strategischen Quartiersentwicklung und sollte daher innerhalb einer Theorie bereits zu Beginn explizit adressiert werden.¹²⁶⁴

Die Definition einer Vision fand, zwar durchaus in verschiedenen Ausprägungen, in dem Großteil der untersuchten Projekte statt. Dabei waren einerseits vor allem diejenigen mit grafischen *und* inhaltlichen Elementen im Stande, sämtliche im Bezugsrahmen definierte Funktionen zu erfüllen. Andererseits zeichnete sich ein positiver Zusammenhang zwischen der frühzeitigen und projektspezifischen Formulierung einer nachhaltigen Vision und einem positiven Projektverlauf ab. Darüber hinaus ist interessanterweise ein überaus starker Einfluss entsprechender Visionsträger erkennbar, was die Bedeutung deskriptiver Strategieberträge, im einzelnen die *Entrepreneurial School*, unterstreicht: So haben nicht zuletzt die jeweiligen Projektverantwortlichen in der Rolle eines Entrepreneurs die Verbreitung und Akzeptanz der Vision forciert und wichtige Grundlagen für eine positive Wahrnehmung sowie Unterstützung der Umsetzung des Projektes gelegt.

Eine explizite, handlungsgeleitete Mission wurde nur in den wenigsten Fällen formuliert. Dabei ist jedoch feststellbar, dass eine vorhandene Mission durchaus als Orientierungshilfe im Umsetzungsprozess beigetragen hat. Die Vernachlässigung einer expliziten Formulierung könnte somit auf die generelle Vernachlässigung der Mission innerhalb der strategischen Planung zurückzuführen sein. Die Rolle der Mission in stadtplanerischen Fragestellungen kann somit nicht klar festgestellt werden und bedarf weiterer Forschungen.

¹²⁶⁴ Eine frühzeitige Berücksichtigung der organisatorischen Anforderungen integriert dabei die nach Chandler (1962) häufig unter dem Begriff „Structure follows Strategy“ genannte Abhängigkeit der Unternehmensstruktur von der Strategie.

Die strategische Analyse von Quartiersentwicklungen

Hinsichtlich der strategischen Analyse der Quartiersentwicklung ist über nahezu sämtliche Projekte hinweg allenfalls eine rudimentäre Untersuchung der umwelt- und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen zu identifizieren. Bezüglich der Umweltsituation wurden allenfalls sehr allgemeine Entwicklungen des Makrostandortes bspw. hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung identifiziert. Eine Begründung hierfür liegt in einer unterschiedlichen Perspektive: Während ein analytisches Vorgehen eine nachfrageorientierte Sichtweise impliziert, wurde in einigen Projekten aufgrund der angenommenen Unmöglichkeit valider Markteinschätzungen eine angebotsorientierte Sichtweise verfolgt, womit sich die Notwendigkeit nachfragebezogener Analysen weitestgehend von selbst ergibt. Interessanterweise wurde in diesem Zusammenhang auch nur vereinzelt eine Definition möglicher Kundengruppen vorgenommen.

Auch im Hinblick auf das Unternehmen und das Quartier selbst beschränkten sich Anstrengungen weitgehend auf die grundsätzlichen, meist technischen Analysen gemäß der stadtplanerischen Grundlagenermittlung. Leistungsmerkmale von Quartiersentwicklern und deren organisatorische und personelle Umsetzung wurden bedarfsorientiert innerhalb des Projektverlaufes adressiert. Dabei werden aus theoretischer Sicht an einigen Stellen, vor allem jedoch bei der Definition der Zielkunden und der organisatorischen Ausgestaltung des Entwicklungsträgers das Potenzial emergenter Strategien und damit die Bedeutung der *Learning School* offensichtlich. So war bspw. in sämtlichen Fallstudien feststellbar, dass zuvor definierte Zielgruppen und darüber getroffene Annahmen innerhalb der Umsetzung nicht zu halten waren und dementsprechend sukzessive Anpassungen unumgänglich erschienen. Dies betrifft vor allem die Fokussierung auf Unternehmen der „New economy“ in der HafenCity in Hamburg, sowie auf „Dinks“ im Rebstockpark in Frankfurt. Hinsichtlich der organisatorischen Ausgestaltung wurden dabei vor allem im Projektverlauf verschiedene interne und externe Veränderungen und Kooperationen initiiert, was wiederum das Potenzial der *Power School* unterstreicht.¹²⁶⁵ Als Folge sollten die innerhalb des Bezugsrahmens erläuterten Analyseverfahren nicht notwendigerweise komplett Anwendung finden, sondern vielmehr als mögliche Methoden innerhalb eines möglichen Spektrums angesehen werden, welches vor

¹²⁶⁵ Hinsichtlich externer Kooperationen kann dabei in einem fortgeschrittenen Entwicklungsstadium bspw. der Aufbau akademischer Kooperationen als häufige organisatorische Veränderung in den Fallstudien angesehen werden. Dies unterstützt die Feststellung von Dowling/Helm (2006), S. 483-488, dass ältere Start-up-Unternehmen oftmals produktive universitäre Kooperationen eingehen.

allem auch im weiteren Entwicklungsverlauf Anwendung finden sollte. So ist eine abschließende Analyse sämtlicher Unternehmens- und Umweltumstände im Vorhinein nicht möglich und auch nicht zielführend. Die Definition inhaltlicher, städtebaulicher Quartiersqualitäten stellt sich dabei jedoch scheinbar als Mindestanforderung heraus.

Definition und Ableitung strategischer Optionen

Hinsichtlich der Inhalte des strategischen Zielsystems waren nicht zuletzt resultierend aus der angebotsorientierten Ausrichtung Faktoren der Marktsituation allenfalls grundsätzlich adressiert. Bezüglich der Faktoren der Quartiersqualität konnten wiederum, wenngleich auch nur in einzelnen Fällen explizit formuliert, sämtliche Kriterien identifiziert werden. Dabei ist jedoch nur stellenweise erkennbar, welche Kriterien von Beginn an geplant waren und welche erst im Planungs- und Entwicklungsverlauf im Sinne emergenter Strategien definiert wurden. Dabei wurden jedoch weitere Quartierskriterien offensichtlich, die möglicherweise innerhalb des Modells integriert werden und explizit in der Diskussion praxisbezogener Handlungsoptionen Niederschlag finden.

Hinsichtlich der konkreten Ableitung strategischer Alternativen kamen - im Detail mit verschiedenen Gestaltungsunterschieden - in sämtlichen Fallstudien städtebauliche Wettbewerbe zur Anwendung. Interessant dabei ist Beitrag der alternativen Methoden der Strategiedefinition: Den Wettbewerben ging dabei stets ein Schritt der Formulierung des Auslobungstextes und damit der Definition von Strategieanforderungen voraus. Dabei wurden im Fall Hamburg bspw. verschiedene Immobilienexperten innerhalb eines Expertenkolloquiums befragt, in Tübingen hingegen verschiedene Sphären der allgemeinen Bevölkerung integriert und in München und Frankfurt wiederum vorwiegend innerhalb des Projektteams entsprechende Rahmenanforderungen definiert. Somit kann festgestellt werden, dass innerhalb eines mehrstufigen Verfahrens verschiedene Modelle der Strategieableitung Anwendung finden, was in der Theorie zu berücksichtigen ist.

Bewertung und Auswahl eines strategischen Umsetzungsszenarios

Die Bewertung und Auswahl war in allen vier Fallstudien durch ein ähnliches, streng genommen hybrides Verfahren geprägt. So wurde zunächst eine formale Vorprüfung der eingereichten Ergebnisse unternommen, die vor allem die Erfüllung der in den Auslobungsunterlagen genannten Zielsetzungen untersuchte. Daher orientierte sich der Detailgrad der forma-

len Vorbewertung an den vorab definierten Qualitäten, jedoch wurden in diesem Schritt in der Regel noch keine abschließenden Entscheidungen getroffen, sondern lediglich einschränkende Empfehlungen abgegeben. Die finale Bewertung der verschiedenen Alternativen oblag hingegen einem weitgehend impliziten Bewertungskalkül. Zur Vermeidung von stark subjektiven und voreingenommenen Entscheidungen bestand in sämtlichen Projekten die Jury als Entscheidungsgremium aus Mitgliedern verschiedener institutioneller und fachlicher Herkunft. Dabei ist festzustellen, dass die Schritte der Bewertung und Auswahl zwar nah beieinanderlagen, jedoch keineswegs en bloc stattfanden. So scheint die Jury zunächst sämtliche Alternativen in einem Diskurs zu bewerten und abschließend per Abstimmung die bevorzugte Alternative auszuwählen, was eine klare Trennung von Bewertung und Auswahl erhält.

Die Implementierung und Kontrolle des strategischen Entwicklungsszenarios

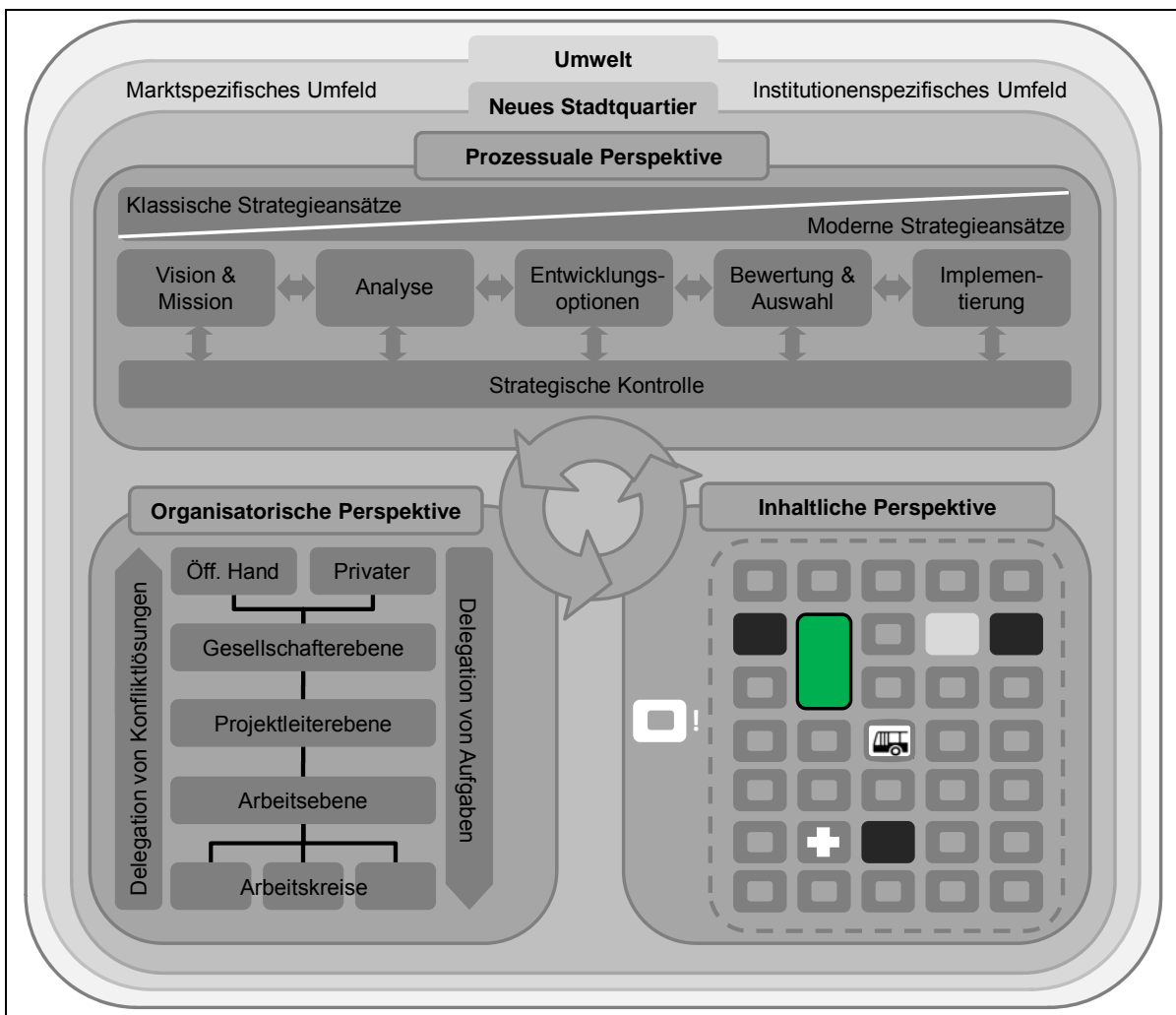
Hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der Implementierung werden im folgenden Kapitel einige wichtige Hinweise gegeben, weshalb sich die Retrospektive auf prozessuale Kriterien beschränkt. Bezüglich der Prozessorganisation lassen sich zwar die Aufgabenbereiche der Planungsrechtschaffung, der Quartiersvorbereitung und der -realisierung identifizieren, jedoch laufen diese in den meisten Fällen weitaus weniger sequenziell ab, als dies im Bezugsrahmen vorgeschlagen wird. So kann im Modell der strategischen Quartiersentwicklung eher davon ausgegangen werden, dass sämtliche Teilprozesse parallel zueinander verlaufen. Inwiefern diese dabei weiter differenzierbar sind bzw. in ihrem Detailgrad weiter spezifiziert werden können, bleibt der Forschung der operativen Quartiersrealisierung vorbehalten. Hinsichtlich der Projektorganisation konnten nicht zuletzt aufgrund der geringen Beschäftigung und Erfahrung mit möglichen Organisationsformen keine Spezifika identifiziert werden. Vielmehr entwickeln sich Quartiersentwickler vornehmlich reaktiv von anfangs vergleichsweise unstrukturierten Inkubatoren zu verschiedentlich strukturierten Entwicklungsteams. Die Struktur ist dabei vor allem von der übergeordneten Organisation und Gesellschaftsstruktur geprägt und stellt sich somit vielfältig dar.

Abschließend scheint eine institutionalisierte und proaktive strategische Kontrolle in den meisten Projekten nicht vollzogen zu werden. So haben Anpassungen der inhaltlichen Projektstrategie oder des Planungs- und Umsetzungsprozesses stets reaktiv und dadurch stellenweise auch erst zu einem sehr späten Zeitpunkt stattgefunden. Ein entsprechend institutionalisiertes Risikomanagement, was gleichwohl auch die Definition von relevanten Kenn-

zahlen impliziert, hätte hier möglicherweise einige prekäre Entwicklungsverläufe abwenden können. Oftmals hätten dabei schon sehr grundsätzliche Risikoprojektionen entsprechende Inkonsistenzen identifizieren können. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich hierbei um Veränderungen der Unternehmensumwelt handelte oder projekt- bzw. konzeptinterne Aspekte dafür verantwortlich waren. Die Konzeption eines solchen Risikomanagementsystems stellt dabei ein wichtigen Bestandteil der Strategieumsetzung und damit ein bedeutendes Feld weiteren Forschungsbedarfes dar.

Somit lässt sich der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit durch verschiedene Aspekte erweitern, die sich auch in der grafischen Darstellung in Abbildung 34 abzeichnen.

Abbildung 34: Modell zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere



Quelle: Eigene Abbildung.

Dabei bleibt der theoretische Bezugsrahmen zwar weitgehend erhalten, wird jedoch durch zwei wesentliche Veränderungen ergänzt. Einerseits lässt sich auf der Ebene des strategischen Planungsprozesses eine explizite Ergänzung um verschiedene klassische, präskriptive

und moderne, deskriptive Elemente der strategischen Planung ergänzen. Dies impliziert insbesondere die Berücksichtigung strategischer Lernprozesse, sowie aber auch weitere Elemente deskriptiver Schulen innerhalb des Entwicklungsverlaufes. Die Basis bilden dabei nach wie vor klassische, präskriptive Strategieansätze. Andererseits wurde die Umweltebene des theoretischen Bezugsrahmens ersetzt durch eine explizite Berücksichtigung *organisatorischer* und *inhaltlicher* Aspekte des Stadtquartiers. So wurde innerhalb der Fallstudien offensichtlich, dass Veränderungen des Planungs- und Entwicklungsprozesses immer auch Rückkopplungen auf inhaltliche Qualitätsmerkmale oder organisatorische Konstellationen haben, sodass diese eher als interdependente Aspekte auf einer betrachtungsebene verstanden werden müssen. Den Handlungsrahmen bildet dabei nach wie vor die unternehmerische Quartiersumwelt.

6.2 Praxisorientierte Handlungsoptionen für die strategische Entwicklung von Stadtquartieren

Aus der theoretischen Beschäftigung mit neuen Stadtquartieren sowie aus den Beobachtungen der Fallstudien konnten einige zentrale Kriterien identifiziert werden, die bei der Planung und Realisierung scheinbar zu berücksichtigen sind. Hierbei handelt es sich um praxisorientierte Erkenntnisse, die als Handlungsoptionen des neuen Stadtquartiers und dessen strategischer Entwicklung angesehen werden können. Die Erarbeitung orientiert sich an den drei, im Modell zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere erarbeiteten Betrachtungsebenen.¹²⁶⁶

Organisatorische Handlungsoptionen:

Exklusive Projektträgerschaft und Verfügungsgewalt über das Entwicklungsareal: Voraussetzung für eine Quartiersentwicklung scheint ein Projektträger zu sein, der tatsächlich für den Eigentümer die Verfügungsgewalt über das Entwicklungsareal besitzt. Hierfür können zwar mehrere Partner existieren, jedoch sollte die Anzahl im Sinne einer effizienten Projektsteuerung minimiert werden. Nur eine solche exklusive Trägerschaft scheint es zu ermöglichen, sämtliche strategische und operative Maßnahmen, die damit zusammenhängen, in einer zentralen Stelle zu koordinieren und zu organisieren. Für die Praxis kann dabei ein

¹²⁶⁶ Eine Integration der im Folgenden genannten Kriterien innerhalb des theoretischen Modells könnte in der Praxis innerhalb der Bewertung und Auswahl der strategischen Option im Sinne von „Tough Questions“ integrieren. Vgl. hierzu die Erläuterungen in Kap. 4.4.2.

„Master Developer“ definiert werden, der sämtliche Bauherrenfunktionen wahrnimmt und entsprechend an den Ergebnissen bewertet wird. Dafür sollte das Grundstück keine ausschließlichen Nutzungseinschränkungen haben und für den „Master Developer“ freie Verfügungsgewalt bestehen. Dies impliziert, dass bspw. keine geologischen, altlastenspezifischen, rechtlichen Einschränkungen existieren, die die Bebaubarkeit des Grundstückes verhindern.

Frühzeitige Fixierung der Kooperation: Da keiner der öffentlichen und privaten Kooperationspartner alleine über sämtliche materielle und immaterielle Ressourcen zur Entwicklung verfügt und da stets Aufgaben existieren, die nur von einem der beiden Entwickler erfüllt werden können, erscheint eine kooperative Entwicklung zwischen privaten und öffentlichen Akteuren von Beginn an unumgänglich. Dabei ist die formale Form der Kooperation von Bedeutung als auch deren inhaltliche Ausgestaltung. Auf formaler Ebene ist hilfreich, frühzeitig eine Rahmenvereinbarung zu treffen, welche die zentralen Absichten und Pflichten der Zusammenarbeit sowie Grundparameter der Quartiersentwicklung festschreibt und somit die Grundlage der Entwicklung darstellt. Diese Rahmenvereinbarung könnte dabei auch Regelungen für den potenziellen Konfliktfall der Vertragspartner klären, wobei es sinnvoll scheint, hierbei eine paritätische Entscheidungsgewalt festzulegen, um die beiden Vertragspartner zu kooperativem Handeln zu bewegen.

Ausgestaltung einer kooperativen Entwicklung und Bildung verschiedener Konflikt-ebenen: Trotz der vertraglichen Fixierung der Kooperation erweist es sich in der Praxis als durchaus sinnvoll, innerhalb der Kooperation projektorientierte und konsensbezogene Entscheidungen zu treffen, da diese die Zusammenarbeit fördern und über den Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens letztlich zu positiven Ergebnissen für alle Beteiligten führen. Die Rückbeziehung auf die formalrechtliche Kooperationsbasis könnte eher eine Eskalationsstufe darstellen.

Um dies zu fördern ist es hilfreich, verschiedene Arbeits- und Aufgabenebenen (z.B. ÖPNV, öffentl. Räume, städtebauliches Rahmenkonzept, etc.) zu definieren, aber auch Konflikte kontextspezifisch auf der jeweiligen Arbeitsebene zu lösen. Die übergeordnete Ebene der Projektleitung kann dabei als Steuerungs- und Eskalationsstufe verstanden werden, die nur in schweren Konflikten hinzugezogen wird und dabei als Mediator agieren kann. Dabei scheint

es sinnvoll, die Kooperation im Projektverlauf auf Arbeitsebene um spätere Beteiligte, bspw. Architekten, Investoren, etc., zu erweitern.¹²⁶⁷

Politischer Umsetzungswille und Implementierung der Maßnahme innerhalb der politischen Strukturen: Besonders auf Seiten des öffentlichen Partners sollte in sämtlichen, politisch relevanten Gremien ein uneingeschränkter Wille zur Umsetzung des Projektes bestehen, der auch über mögliche Machtwechsel hinaus konsequent bestehen kann. Deshalb erscheint es sinnvoll, von Beginn an einen breiten Konsens hinsichtlich der Grundsatzfrage der Entwicklung, als auch der rahmensetzenden, inhaltlichen Spezifizierung zu suchen. Werden entsprechende Quartierskonzepte Gegenstand politisch-inhaltlicher Grundsatzprogramme, besteht die Gefahr politisch motivierter Projektveränderungen, die aller Voraussicht nach zu suboptimalen Quartiersergebnissen führen. Um dies abzuwenden und um dem privaten Partner ein notwendiges Maß an Entwicklungssicherheit zu gewährleisten, sollte es auch für die öffentliche Hand eine Maxime sein, frühzeitig entsprechende Vereinbarungen zu treffen, diese formalrechtlich zu fixieren und danach eine störungsfreien Projektrealisierung zu sichern.

Förderlich für einen reibungslosen und effizienten Entwicklungsverlauf scheint dabei die Implementierung der Entwicklungsmaßnahme innerhalb separater, kommunalpolitischer Strukturen. Dies geschieht bspw. über Ausschüsse und Arbeitskreise innerhalb des Kommunalparlaments oder eigens gegründete, öffentliche Projektgesellschaften, die projektbezogen und zeitnah Entscheidungen treffen können, politisch unabhängig sind und damit letztlich auch den öffentlichen Partner in persona greifbar machen.

Organisatorische Integration in der Verwaltung: In diesem Zuge erweist es sich als sinnvoll, eine explizite organisatorische Implementierung der Quartiersentwicklung auch innerhalb der Verwaltung vorzunehmen. Die Ausgestaltung orientiert sich dabei am Umfang des Projektes und der Größe der Kommune. Die Initiierung einer zentralen und besonders auch gegenüber anderen Bereichen und Dezernaten weisungsbefugten Stelle könnte einerseits verwaltungsinterne Ressortkonflikte überwinden und einen stetigen und erfolgreichen Entwicklungsverlauf fördern, andererseits eine wichtige Anlaufstelle für verschiedene Interessenten, Betroffene und Bürger allgemein bilden und so das „One face to the customer“-Prinzip stärken.

¹²⁶⁷ Dies ist auch eine zentrale Erkenntnis im Arnulfpark. Vgl. Schütz/Feldmann (2008), S. 858.

Integration und Information verschiedener Stakeholdergruppen: Die Integration verschiedener Stakeholdergruppen, insbesondere des gesellschaftlichen Umfeldes und späterer Nutzer ist für eine erfolgreiche Quartiersentwicklung offensichtlich zwar eine förderliche, jedoch nicht unbedingt notwendige Maßgabe. So kann auch die Information externer Anspruchsgruppen bereits ein hinreichend integratives Element darstellen. Eine fortwährende und professionelle Kommunikation seitens des Quartiersentwicklers über verschiedene Medien und an verschiedene Adressaten, bspw. über Zwischennutzungen, Workshops oder Veranstaltungen stellt hingegen scheinbar eine notwendige Voraussetzung für eine stabile Imagebildung und eine erfolgreiche Entwicklung dar.

Die Abschätzung des Grades der Stakeholderintegration kann dabei einerseits gemäß der Macht und der Betroffenheit der jeweiligen Gruppe stattfinden. Diese resultieren nicht zuletzt aus den Ergebnissen der Analysephase. Andererseits verfügen Städte über individuelle Gegebenheiten und regionale Spezifika hinsichtlich des politischen Integrationsanspruches der Bevölkerung, was auch die teilweise erheblichen Unterschiede in den Fallstudienresultaten erklärt. So ist davon auszugehen, dass die Notwendigkeit einer Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheidungsprozessen in Tübingen weitaus höher ist, als das möglicherweise in Frankfurt oder München der Fall ist.¹²⁶⁸

Definition einer erfahrenen und präsenten Projektleitung: Im Zusammenhang dieses Stakeholder Managements hat es sich in einigen Beispielen, besonders Tübingen und in Hamburg erfolgreich erwiesen, einen expliziten Projektleiter zu definieren, welche eine Personifizierung der Quartiersentwicklung für verschiedene Stakeholder übernimmt und als Ansprechpartner Vertrauen, Kontinuität und Verantwortungsbewusstsein vermittelt und das Projekt in verschiedenen Sphären von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kontinuierlich vertritt.

Soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit als Zielsystem: Für die Realisierung eines aus verschiedenen Perspektiven erfolgreichen Quartiers ist es förderlich, verschiedene, gleichwertige Zielfunktionen zu integrieren und entsprechend zu erfüllen. Eine zentrale Bedingung der Quartiersentwicklung ist dabei anscheinend die Umsetzung eines gleichzeitig ökonomisch wie ökologisch nachhaltigen Entwicklungskonzeptes. Dies impli-

¹²⁶⁸ Mit dieser Problemstellung befasst sich auch eine Studie der Universität Darmstadt unter dem Titel „Eigenlogik der Städte“. Vgl. hierzu vor allem Berking/Löw (2008).

ziert neben den quartiersinhärenten Vorteilen durch Dichte, Mischung und Polyzentralität außerdem die Berücksichtigung eines entsprechend vorsorgenden und innovativen Umweltschutzes.

Diesen schließen sich folgende *inhaltliche Handlungsoptionen* an:

Urbanität als übergeordnetes Ziel: Das übergeordnete Ziel der Quartiersentwicklung liegt bestenfalls in der Schaffung von Urbanität. Voraussetzung hierfür kann die Realisierung der Definitionsmerkmale des neuen Stadtquartiers sein.

Robustes städtebauliches Konzept: Als zentrale inhaltliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Stadtquartier hat sich in den Fallstudien die Robustheit des Quartierskonzepts herausgestellt. Konkret handelt es sich dabei idealerweise um die Definition einiger zentraler, konzeptprägender Elemente innerhalb der städtebaulichen Entwicklungsstrategie. Exemplarisch sei dabei das Vorgehen in Hamburg skizziert. Hier wurden einerseits im Quartiersinneren rund um den Magdeburger Hafen, andererseits an den Quartiersgrenzen an der Kehrwiederspitze (Kaispeicher A), der Ericusspitze und an den Elbbrücken Orte mit hoher städtebaulichen Bedeutung definiert, die den Rahmen für die gesamte Entwicklung bilden.

Dies hat zwei bedeutende Implikationen innerhalb der praktischen Umsetzung: Ein solches Konzept schafft Flexibilität und Spielräume für die zukünftige Umsetzung des Quartiers, da ganze Teilquartiere zunächst als sog. Platzhalter definiert und erst zu einem späteren Zeitpunkt bspw. hinsichtlich der Gestaltung oder der Nutzung konkretisiert werden können. Dies ermöglicht nicht nur Spielräume für strategische Lernprozesse sondern verringert auch maßgeblich das Prognoserisiko des Entwicklers. Im Umkehrschluss werden die definierten, konzeptprägenden Elemente jedoch als Basisprämissen der Quartiersstrategie verstanden und entsprechend berücksichtigt. Veränderungen innerhalb dieser sind nach Beginn der Quartiersumsetzung oft nur in sehr geringem Maße möglich und implizieren ein nicht unerhebliches Risiko für den Erfolg des Quartiers.¹²⁶⁹

Bildung stadträumlicher Schwerpunkte: Ein weiteres Merkmal zur Schaffung eines erfolgreichen Quartiers und im Einzelnen zur Prägung eines robusten Konzeptes liegt offenbar

¹²⁶⁹ So wirken sich Schwächen innerhalb der konzeptionellen Grundlagen überproportional auf die Quartiersentwicklung aus. Dies lässt sich ebenfalls an den Entwicklungen in Hamburg (z.B. Elbphilharmonie, HCU, Überseequartier) erkennen, wo bspw. Konzeptanpassungen oder Verzögerungen zu entsprechenden Konsequenzen für das Gesamtquartier führen.

in der städtebaulichen Hierarchisierung verschiedener Räume innerhalb des Quartiers und damit der Bildung stadträumlicher Schwerpunkte. Dabei handelt es sich um Bereiche, die durch die räumliche Gestalt und die funktionale Ausprägung wichtige Bezugspunkte für verschiedene Nutzergruppen bilden. Beispiele sind hochwertige Stadtplätze wie perspektivisch im Arnulfpark, die in der unmittelbaren Umgebung verschiedene Nutzungen anbieten, damit gleichsam zahlreiche Nutzerbedürfnisse stillen und so zu einem Integrations- und Frequentierungsort verschiedener Bevölkerungsgruppen werden. Diese unterstützen den Aufbau einer „mental Map“ und legen so die Grundlage wichtiger Identifizierungs- und Aneignungsprozesse.

Positionierung mit „sicheren“ Qualitäten: Innerhalb des Aufbaus räumlicher Schwerpunkte scheint es vor allem zu Beginn der Entwicklung förderlich „sichere“ Qualitäten des Quartiers hervorzuheben. Dabei handelt es sich um Merkmale innerhalb des Quartiers, welche langfristig einen hohen Beitrag zum Quartierserfolg leisten und gleichzeitig bereits zu einem frühen Zeitpunkt in ihrer Realisierung vergleichsweise sicher sind. Dies sind, wie beispielsweise in Frankfurt der Fall, Plätze und Freiräume im Quartier oder ÖPNV-Anschlüsse, die das Quartier erschließen und damit einen wichtigen Anschlusspunkt zur Stadt darstellen. Weitere Alternativen sind Nutzungen und Einrichtungen, die bereits entschieden sind und dabei nur einem geringen Marktrisiko unterliegen. Selbstverständlich kommen auch natürliche Umweltbedingungen wie die Wasserlage an der HafenCity infrage, was wiederum die Entwicklungsvorteile speziell von Hafenprojekten unterstreicht.

Abwägung übergeordneter Rahmenbedingungen: Oftmals existieren im Quartiersumfeld stark limitierende Faktoren und Barrieren, die innerhalb der strategischen Entwicklungsoption entsprechend berücksichtigt werden müssen. Dabei sollte jedoch tendenziell vermieden werden, gesamtstädtische Veränderungen oder Belange außerhalb des Planungsgebietes innerhalb der Quartiersentwicklung umzusetzen und das Konzept auf einen möglichen Zukunftszustand dieser projektexternen Bedingungen auszurichten. Es besteht dabei die Gefahr der konzeptionellen Integration übergeordneter Probleme, die das Quartierskonzept selbst infrage stellen können. Beispiele sind besonders Veränderungen übergreifender Verkehrsstrukturen wie in der HafenCity oder in Tübingen.

Gegensteuern als Element: Die städtebauliche Entwicklungsstrategie sollte Veränderungen der Planungsprämissen identifizieren können und potenziell notwendige Anpassungen möglichst absorbieren können. Diese können dabei stellenweise auch tiefgreifender Natur sein

und sich als emergente Strategie aus dem Entwicklungsprozess ergeben. Dabei handelt es sich oftmals um Anpassungen der definierten Zielgruppen und entsprechender Nutzungen, so wie bspw. in der HafenCity durch die Verwerfung des Media City Port oder im Arnulfpark durch die Ausweitung des Wohnanteils. Dabei scheint es jedoch schwierig, sämtliche Entscheidungen wieder zur Disposition zu stellen. So erreicht das Projekt sukzessive weitere Realisierungsstadien, die die Möglichkeiten der Plananpassung limitieren und eine besondere Abwägung möglicher Eingriffe erfordern.¹²⁷⁰

Relevanz von Bewohnern: Wohnungen stellen offenbar eine Voraussetzung für die erfolgreiche Initiierung und Umsetzung des Quartiers dar. Einerseits eignen sich Wohngebäude aufgrund des relativen Bauvolumens als anfängliche, „qualitätsbildende Maßnahme“. Andererseits bilden Wohnnutzer aufgrund der Entscheidungsstruktur, der ökologischen Valenz sowie der Identitätsbildung durch das stets feststellbare „Pioniergefühl“ eine mögliche Grundlage einer Quartiersfrequenz als Basis wichtiger Identifikationsprozesse. Dabei erweist sich eine emotionale Bindung der Bewohner an das Quartier, über Eigentumswohnungen oder möglicherweise auch Baugruppen als besonders hilfreich zur Aktivierung und Forcierung des Bewohnerpotenzials.

Zeitnahe Realisierung der wohnungsnahen Infrastruktur: Die Bedeutung der Wohnnutzung impliziert gleichzeitig die notwendigerweise frühe Realisierung einer wohnungsnahen sozialen Infrastruktur und grundsätzlichen Versorgungseinrichtungen. Dazu gehören besonders KiTas sowie Einzelhandels- oder Gastronomieeinrichtungen.

Abschließend resultieren daraus wiederum einige *prozessuale Handlungsoptionen*:

Konsequente Entwicklung entlang des strategischen Prozesses Vision, Analyse, Konzeptentwicklung, Auswahl, Umsetzung: In sämtlichen Fallstudien war ein einheitliches Vorgehen entlang des in dieser Arbeit entwickelten Strategieprozesses erkennbar. Wenngleich dabei einerseits zwar Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung feststellbar waren, die meist auf spezielle regionale oder organisatorische Unterschiede zurückzuführen sind, andererseits auch Wiederholungsschleifen innerhalb des Prozesses stattfinden, in welchen stellenweise verschiedene Schritte parallel bearbeitet wurden, stellt die Grundstruktur jedoch eine erfolgversprechende Option für eine erfolgreiche Quartiersentwicklung dar.

¹²⁷⁰ Häussermann und Simons sprechen in diesem Zusammenhang von einem „point of no return“. Häussermann/Simons (2000), S. 66.

Strategiekonformität der Entscheidungen: Innerhalb des gesamten Entwicklungsverlaufes und besonders zu Beginn der Realisierung scheint es unabdingbar, sämtliche Entscheidungen hinsichtlich des Quartiers vor dem Hintergrund der gewählten Quartiersstrategie zu fällen. In diesem Zusammenhang sollten bspw. strategische Entscheidungen keinesfalls ausschließlich aus einer marktorientierten Perspektive getroffen werden, bspw. über ein stringente „Deal-orientierung“, selbst wenn dadurch kurzfristige Vorteile erzielt werden können. Vielmehr sollte berücksichtigt werden, dass sämtliche Entscheidungen in die Erfüllung der gewählten Strategie einzahlen und gemäß dem Zielsystem strategiekonform getroffen werden.

Frühe Realisierung städtebaulich hochwertiger Verkehrs- und Freiflächen: Innerhalb der Aktivitäten des Quartiersentwicklers scheint es förderlich, möglichst frühzeitig sämtliche Verkehrs- und Freiflächen zu realisieren. Sie stellen einen zentralen Aspekt in der Reduktion des Risikos von Investoren dar, da sie den Umsetzungswillen des Entwicklers bestätigen, dabei das Konzept festschreiben und weiteren Investoren ein erhebliches Maß an Sicherheit vermitteln. Ferner ist es offensichtlich notwendig, diese Flächen mit einer gehobenen städtebaulichen Qualität umzusetzen. Sie führen zu einer ersten räumlichen und qualitativen Prägung des Quartiers und fördern damit ebenfalls die Schaffung einer „Mental Map“¹²⁷¹.

Sinnvolle Segmentierung in entwicklungslogische und marktadäquate Konkretisierungs- und Realisierungsetappen: Besonders aufgrund der Komplexität einer Quartiersentwicklung, dem überaus langen Realisierungshorizont, der vielfältigen Abhängigkeiten und dem unterliegenden Marktrisiko liegt wohl eine bedeutende Aufgabe in der Bildung sinnvoller Planungs- und Realisierungsabschnitte. Dabei sollten sowohl städtebauliche Aspekte einer logische Entwicklungsrichtung und einer Anknüpfung an bestimmte Umgebungsmerkmale, wie aber auch marktspezifische Gegebenheiten wie Absorptionspotenziale und Marktentwicklungen Berücksichtigung finden. Durch eine entsprechend sinnvolle Segmentierung kann Entwickler das wahrgenommene Entwicklungsrisiko senken und dabei wichtige Spielräume für spätere Entwicklungsabschnitte gewinnen.

Flexible Verfahren der Grundstücksvergabe und Incentivierung früher Beteiligter: Um vor allem zu Beginn des Projektes, aber auch im weiteren Projektverlauf ausführende Partner gewinnen zu können, können entsprechende Anreize geschaffen werden, welche die Umsetzung der gewählten Quartiersstrategie unterstützen. Beispiele dafür können eine flexible

¹²⁷¹ Dabei stellt der Fokus auf eine „Mental Map“ den Bezug zur Cognitive School in Kapitel 2.1.2 her.

Ausgestaltung der Grundstückspreise sein, um einerseits anfänglich höhere Entwicklungsrissen der Investoren adäquat zu kompensieren oder auch bestimmte Nutzungen mit geringerer wirtschaftlicher Tragfähigkeit zu berücksichtigen. Diese Maßnahmen sollten jedoch im Gegenzug auch an die adäquate Umsetzung des städtebaulichen Konzepts gebunden sein und somit die Erfüllung der unterliegenden Quartiersstrategie unterstützen.

Zwischennutzungen und Integration von Bestandgebäuden: Die Initiierung von Zwischennutzungen sowie die Integration von Bestandsgebäuden ermöglicht eine frühe (Wieder-)Nutzung und damit eine positive Erlebbarkeit des „neuen“ Areals. Dadurch kann die städtische Wahrnehmung frühzeitig geprägt und die Dynamik der Entwicklungsentscheidung umgehend aufgenommen werden, wie es beispielsweise in Tübingen der Fall war. Dabei sollten vor diesem Hintergrund auch Rückbaumaßnahmen abgewogen und möglichst ein provisorisches Abreißen sämtlicher baulicher Anlagen und somit die Herstellung einer kargen und unwirtlichen Umgebung vermieden werden.

6.3 Zusammenfassung der Arbeit und Ausblick

Die Ausgangssituation der Arbeit bildete die Feststellung, dass die Entwicklung neuer Stadtquartiere auf brachgefallenen Industriearealen die Anwendung eines übergeordneten strategischen Rahmens voraussetzt. Somit sollen stets die vielfältigen Zielfunktionen und Abhängigkeiten einer solchen Entwicklung sowie die interdisziplinäre und interinstitutionelle Integration verschiedener Betroffener und Beteiligter gewährleistet sein. Um diese Herausforderung zu erfüllen, sollte das neue Stadtquartier in seiner Ausprägung definiert werden, um danach einen strategischen Ansatz zur Entwicklung innerstädtischer oder innenstadtnaher, nutzungsgemischter Stadtquartiere unter den genannten Prämissen herzuleiten.

In diesem Zusammenhang war es eingangs innerhalb der Untersuchung der theoretischen Grundlagen notwendig, ein Verständnis über die verschiedenen und zu berücksichtigenden Disziplinen zu schaffen. Innerhalb der Stadtplanung lag der Fokus dabei auf der Differenzierung verschiedener forschungsrelevanter Teilgebiete wie der Stadtsoziologie als sozialräumliche Perspektive oder des Städtebaus als baulich-ästhetische Perspektive der Stadtplanung. Ferner wurden verschiedene Praxisfelder der Stadtplanung identifiziert und in einer synthetisierenden Leitbilddiskussion zusammengefasst. Analog wurden in Bezug auf das strategische Management verschiedene Denkansätze differenziert und festgestellt, dass formale Planungsprozesse die strategische Forschung und Lehre anführen, deskriptive Denkschulen jedoch eine wertvolle Erweiterung bestehender Ansätze bieten. Um eine Anwendbarkeit der

formalen strategischen Planung zu unterstützen, wurde zum einen innerhalb einer umfassenden Literaturanalyse ein starkes Indiz zum Zusammenhang von Planung und Erfolg festgestellt und somit die vehemente Ablehnung klassischer Strategieschulen durch Mintzberg widersprochen, zum anderen wurden Integrationspunkte deskriptiver Strategieelemente aufgezeigt. Abschließend konnte in der Synthese von Stadtplanung und strategischer Planung festgestellt werden, dass beide Wissenschaftsgebiete von ähnlichen Planungsparadigmen geprägt sind und eine Übertragung methodisch sinnvoll scheint.

Bevor jedoch eine Anwendung in Bezug auf die Entwicklung neuer Stadtquartiere stattfinden konnte, war die Ableitung einer Definition des neuen Stadtquartiers notwendig, um so ein grundlegendes Verständnis des Betrachtungsgegenstandes festzuschreiben. Dazu wurden ebenfalls verschiedene Erscheinungsformen abgegrenzt, in einer Literaturanalyse der Status quo der Forschung erhoben sowie über eine Negativabgrenzung und eine Typologisierung verschiedene Facetten des neuen Stadtquartiers herausgearbeitet. Darüber hinaus wurden zwei maßgebliche Perspektiven des Stadtquartiers, Typologien und Institutionen, aus immobilienökonomischer Sicht analysiert und dabei wichtige Grundlagen einer interdisziplinär ausgerichteten Definition geschaffen, welche sich in baulich-räumliche sowie immaterielle Definitionsaspekte untergliedern lassen.

Nachdem nunmehr neben dem theoretischen Rahmen auch der Erkenntnisgegenstand definiert werden konnte, folgte die Ableitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere. Gemäß den Prozessen der Strategieforschung kam hierbei ein fünfstufiger Ansatz zur Anwendung. Ausgehend von der Definition des strategischen Zielsystems, welche neben wichtigen Definitionsmerkmalen des Quartiersentwicklers auch die Ableitung einer Quartiersvision beinhaltet, schloss sich im nächsten Schritt die strategische Analysephase an. Hier wurden aus Umweltperspektive verschiedene markt- und typologiespezifische Analyseparameter und Zusammenhänge aufgezeigt. Aus Unternehmensperspektive untergliederte sich die Sicht in eine unternehmens- und eine quartiersspezifische Unterscheidung. Dabei lag der Fokus innerhalb letzterer vor allem auf der Definition von verschiedenen Faktoren der Quartiersqualität. Diese bildeten auch den zentralen Bestandteil des strategischen Handlungsrahmens zur Ableitung verschiedener Alternativen im folgenden Schritt. Darüber hinaus wurden unterschiedliche Methoden der Generierung strategischer Entwicklungsalternativen aufgezeigt und das Strategieverständnis der Quartiersentwicklung kalibriert. Der darauf folgende vierte Schritt adressiert hingegen die Bewertung und Auswahl einer bestimmten Alternative anhand formaler oder informaler Bewertungskri-

terien. Der Prozess schließt mit der Implementierung und darin einer Thematisierung des Umsetzungsprozesses, der Umsetzungsorganisation sowie Methoden und Ansätzen der strategischen Kontrolle.

Innerhalb einer Analyse vier verschiedener Fallstudien wurden im Folgenden die beiden maßgeblichen Fragen der Arbeit aus empirischer Sicht adressiert: Einerseits, wie sich der Planungs- und Entwicklungsprozess im Einzelnen untergliedert und andererseits, welche Definitionsmerkmale innerhalb der jeweiligen Fallstudie das Stadtquartier ausmachen und zu welchen Quartierskriterien dies führt. Dabei konnte die Anwendung verschiedener im Bezugsrahmen genannter Prozessschritte beobachtet sowie eine weitgehende Übereinstimmung der im Bezugsrahmen genannten Faktoren der Quartiersqualität festgestellt werden. Auffällig war dabei, dass die jeweiligen Prozesse teilweise sehr unstrukturiert verlaufen. Vor allem innerhalb der Analysephase haben in nahezu sämtlichen Fallstudien nur rudimentäre Analysen stattgefunden, was stellenweise zu fehlerhaften oder mangelhaften Umweltvorstellungen und Unternehmenseinschätzungen führte. Die Konsequenzen waren nicht selten Entwicklungshemmnisse oder notwendige Anpassungen, resultierend aus verspäteten oder ausgebliebenen Prozessstrukturierungen. Als weitere Feststellung konnte festgehalten werden, dass die formulierte Quartiersdefinition (in ihrer Rolle als Hypothese) auch unter Berücksichtigung der Fallstudien aufrechterhalten bleibt, wenngleich eine weitere Spezifizierung hinsichtlich der konkreten Bedeutung der einzelnen Merkmale für den Quartierserfolg sinnvoll erscheint. Daher wurde durch eine qualitative Klassifizierung der Definitionsmerkmale versucht, eine erste Grundlage zu schaffen.

Um einen weiteren Beitrag für die praxisbezogene Anwendung des Modells zur strategischen Entwicklung neuer Stadtquartiere zu leisten, wurden abschließend die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst. Aus theoretischer Perspektive wurde dabei der präskriptiv formulierte, strategische Planungsprozess an sich um einige deskriptive Strategieelemente ergänzt. Diese beziehen sich insbesondere auf eine Berücksichtigung von Lernprozessen innerhalb des Entwicklungsverlaufs, kognitiven Merkmalen der Quartiersstrategie sowie personellen Erkenntnissen hinsichtlich der Person des Projektverantwortlichen in der Rolle des Entrepreneurs. Ferner wurde der Bezugsrahmen neben der prozessualen Perspektive um eine organisatorische und eine inhaltliche Perspektive ergänzt. Basierend darauf wurden verschiedene, praxisbezogene Handlungsoptionen formuliert, welche die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung darstellen.

Innerhalb der Bearbeitung des Themas ergeben sich zahlreiche Felder weiteren Forschungsbedarfs, wobei hier der Fokus abschließend auf nur einige wenige Ansätze gelegt werden soll. Diese ergeben sich zum einen aus den innerhalb der vorliegenden Arbeit formulierten Hypothesen, zum anderen aus der Erforschung methodisch oder theoretisch angrenzender Fragestellungen. Die zentrale Erkenntnis dabei ist, dass trotz der Individualität von Quartiersentwicklungen scheinbar einige organisatorische, inhaltliche und prozessuale Handlungsoptionen bestehen, die in Quartiersentwicklungen grundsätzlich von Bedeutung sind, wenngleich diese im Detail keineswegs die individuelle Beschäftigung und fallbezogene Anpassung sämtlicher Maßnahmen und Entscheidungen an den konkreten individuellen Betrachtungsgegenstand ersetzen. Dies resultiert nicht zuletzt aus dem Mangel präskriptiver Modelle per se, uneingeschränkt übertragbare Aussagen zu treffen, was einen gewissen Abstraktionsgrad unumgänglich und eine einzelfallbezogene Kalibrierung notwendig macht.

Hinsichtlich der formulierten Hypothesen könnte ein Schwerpunkt zukünftiger Studien in der weiterführenden Untersuchung der getroffenen Kernaussagen liegen. Dies ist einerseits die Weiterentwicklung des Quartiersbegriffes, wobei hier vor allem unter Hinzuziehung einer größeren Anzahl empirischer Fallbeispiele signifikante Typologisierungen vorgenommen werden und entsprechende Merkmale falsifiziert bzw. erweitert werden könnten. In diesem Zuge ist auch eine breitere Abgrenzung von anderen, quartiersbezogenen Erscheinungsformen und den entsprechenden Handlungsfeldern sinnvoll. Gleichzeitig könnte dabei versucht werden, den Erfolgsbegriff bei Stadtquartieren zu konkretisieren, möglicherweise durch Kennzahlen quantitativ zu erörtern und somit die tatsächliche Bedeutung einzelner Merkmale zu vertiefen. Ein entsprechendes Verständnis würde dabei nicht nur der Entwicklung neuer Stadtquartiere, sondern auch der Beschäftigung mit bestehenden Quartieren als stadtplanerischer Gebietskategorie zuträglich sein.

Als logische Folge schließt sich der Untersuchung der Definitionsmerkmale und Ausprägungsformen des Quartiers eine Weiterführung der hier postulierten Quartiersqualitäten an. Diese ermöglichen nicht nur eine Fortsetzung der quartiersspezifischen Forschung, sondern darüber hinaus auch tief greifende Einblicke in das Spannungsfeld von Stadtplanung und Immobilienökonomie bspw. im Hinblick auf Fragen der Markt- und Standortanalyse oder

der Lagequalitäten verschiedener Typologien in der Projektentwicklung. Auch hier scheint die Untersuchung verschiedener Kennzahlen sinnvoll.¹²⁷²

Weiterer Forschungsbedarf resultiert aus dem theoretischen Modell zur strategischen Quartiersentwicklung an sich sowie den darin angewendeten Methoden. So stellt sich generell die Frage, ob vor allem durch eine Betrachtung verschiedener Fallbeispiele eine idealtypische Prozessgestaltung abgeleitet werden kann, die der Quartiersentwicklung entsprechend unterliegen sollte. In diesem Zusammenhang stellt die vorliegende Arbeit einen Ausgangspunkt der Überlegungen dar. Im Einzelnen können dabei auch die verschiedenen angewandten Methoden einer Vertiefung unterzogen werden und so wiederum einen Mehrwert für die Praxis der Quartiersentwicklung bilden. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang zum einen die umfangreiche Anwendung der genannten Analysemethoden der Unternehmensumwelt, die nicht zuletzt zu einer erheblichen Verbesserung der Markttransparenz führen kann. Andererseits erscheint die Untersuchung der notwendigen unternehmerischen Kompetenzen des Quartiersentwicklers aussichtsreich, um proaktiv vorteilhafte intra- und interorganisatorische Konstellationen anstreben zu können und somit effizienter zum Projekterfolg zu gelangen.

Vor diesem Hintergrund eröffnet auch eine Untersuchung in internationalem Kontext weitere Forschungspotenziale. So könnten nicht nur bereits gewonnene Erkenntnisse entsprechend berücksichtigt werden, sondern auch wichtige, interkulturelle Unterschiede offengelegt werden und somit das Quartiersverständnis fortgeschrieben werden. Dabei verspricht besonders die Untersuchung wahrgenommener Quartiersmerkmale in weiteren Kulturkreisen wichtige Einblicke für die städtebauliche und immobilienwirtschaftliche Forschung.

Zuletzt entsteht in dieser Arbeit weiteres Forschungspotenzial in den immobilienlebenszyklisch angrenzenden Fragestellungen einer strategischen Quartiersentwicklung. Diese liegen einerseits in der vertieften Untersuchung der Projektimplementierung. Während in dieser Arbeit nur einige Teilbereiche beleuchtet werden konnten, entstehen innerhalb der langfristigen Umsetzung eines Quartiers vielfältige Fragen. Diese beziehen sich einerseits quartiersspezifisch auf die Identifikation geeigneter Initiierungsprojekte, auf die Definition einer konzeptionell und prozessual sinnvollen Realisierungssequenz und auf die Rolle von Leuchtturmprojekten. Ziel dabei ist sicherlich die frühzeitige Realisierung eines städtebaulich signifikanten Quartiers sowie die Initiierung eines entsprechenden Nutzerkreises. Andererseits

¹²⁷² Diesen Fragen widmet sich u.a. auch das Forschungsfeld „Neue Stadtquartiere“ des BBR. Vgl. BBR (2007a), S. 37.

integriert dies Fragen einer adäquaten Realisierungsorganisation und damit der organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Struktur.¹²⁷³

Andererseits zielen angrenzende Fragestellungen auch auf die Strategie und das Timing des Projektexits durch den Quartiersentwickler ab. Dies impliziert jedoch nicht nur Fragen des einzelnen Projektes hinsichtlich der Wertschöpfungstiefe, die möglicherweise durch den Quartiersentwickler erbracht wird oder den Zeitpunkt der Grundstücksveräußerung, sondern darüber hinaus Fragen eines langfristigen Managements des Quartiers. Wobei hier bereits erste Ansätze in der Erforschung sind, besteht bisweilen weder eine Vorstellung der möglichen organisatorischen Einbindung einer entsprechenden Gesellschaft im Kontext der sukzessiven Überführung des Quartiers an verschiedene Investoren und Entwickler, noch existieren Erfahrungen hinsichtlich möglicher oder notwendiger Dienstleistungsmerkmale einer entsprechenden Gesellschaft. Hierin wird nicht zuletzt aufgrund der Zukunftsperspektive heute tätiger „Quartiersentwickler“ ein wichtiges Feld weiterer Forschung liegen.

¹²⁷³ Insbesondere mit der Frage der Grundstücksveräußerung und deren Einfluss auf den Erfolg des Gesamtquartiers beschäftigt sich auch Dziomba (2007).

Literaturverzeichnis

- Abel, John (1994): What Tenants Want and What They Will Not Compromise on When Looking for New Premises: Considerations Influencing Relocation, in: Property Management, 12. Jg., Nr. 1, S. 28–30.
- Aberle, Gerd (1992): Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, 2. Aufl., Stuttgart.
- Achleitner, Paul M. (1985): Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen. Ein Ansatz gezielten Umweltmanagements, Diss., Bern.
- Adair, Alastair/ McGreal, Stanley/ Smyth, Austin/ Cooper, James R./ Ryley, Tim (2000): House Prices and Accessibility: The Testing of Relationships within the Belfast Urban Area, in: Housing Studies, 15 Jg., Nr. 5, S. 699-716.
- Adler, Nancy J./ Bartholomew, Susan (1992): Academic and Professional Communities of Disclosure: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management, in: Journal of International Business Studies, 23. Jg., Nr. 3, S. 551-569.
- Ærø, Thorkild (2006): Residential Choice from a Lifestyle Perspective, in: Housing, Theory and Society, 23. Jg., Nr. 2, S. 109-130.
- Architekten- und Ingenieurverein e.V. (2005): Das Stadtquartier der Zukunft - Ideen zum Städtebau, Ditzingen.
- Al-Ani, Ayad (2000): Das Neue Strategische Management, Strategieentwicklung in der Post-Reengineering Ära, in: Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, Stephan A./ Al-Ani, Ayad/ Handl-bauer, Gernot (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, Perspektive und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 51-71.
- Albers, Gerd (1996): Stadtplanung, Eine praxisorientierte Einführung. 2., durchges. und erg. Aufl., Darmstadt.

Albers, Gerd (1990): Stadtplanung heute, in: Sieverts, Thomas (Hrsg.): Zukunftsaufgaben der Stadtplanung, Düsseldorf, S. 207-228.

Albers, Gerd (1989): Stadtplanung und Kommunalwissenschaften, in: Hesse, Joachim Jens (Hrsg.): Kommunalwissenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden, S. 315-331.

Alesina, Alberto/ Tabellini, Guido (1988): Credibility and Politics, in: European Economic Review, 32. Jg., Nr. 2-3, S. 542-550.

Alexander, Christopher/ Ishikawa, Sara/ Silverstein, Murray/ Czech, Hermann/ Jacobson, Max (1995): Eine Muster-Sprache, Städte, Gebäude, Konstruktion, Wien.

Alexander, Ernest R. (1993): Density measures: a review and analysis, in: Journal of Architecture and Planning Research, 10. Jg., Nr. 3, 181-202.

Andersen, Torben J. (2004): Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments, in: Journal of Management Studies, 41. Jg., Nr. 8, S. 1271-1299.

Andrews, Kenneth R. (1987): The concept of corporate strategy, 3. Aufl., Homewood.

Andrews, Kenneth R. (1981a): Replaying the board's role in formulating strategy. To what extend should corporate be explicit?, in: Harvard Business Review, 59. Jg., Nr. 3, S. 18-26.

Andrews, Kenneth R. (1981b): Corporate strategy as vital function of the board, in: Harvard Business Review, 59. Jg., Nr. 6, S. 174-184.

Ansoff, Igor H. (1988): The new corporate Strategy, New York.

Ansoff, Igor H. (1965): Corporate Strategy, New York.

- Ansoff, H. Igor/ Avner, Jay/ Brandenburg, Richard G./ Portner, Fred E./ Radosevich, Ray (1970): Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms, in: Long Range Planning, 3. Jg., Nr. 2, S. 2-7.
- Armstrong, J. Scott (1986): The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Reply, in: Strategic Management Journal, 7. Jg., Nr. 2, S. 183-185.
- Armstrong, J. Scott (1982): The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research, in: Strategic Management Journal, 3. Jg., Nr. 3, S. 197-211.
- Appel, Cornelia/ Perry, Thomas/ Hallenberg, Bernd/ Poddig, Benjamin (2005): vhw-exklusiv: Wohnen in der Sinus-Trendbefragung 2004, in: vhw Forum Wohneigentum, o. Jg., Nr. 3, S. 114-121.
- Argyris, Chris/ Schön, Donald A. (1978): A theory of action perspective, Reading.
- Aronoff, Joel/ Wilson, John P. (1985): Personality in the social process, Hillsdale.
- Ayres, Ian/ Braithwaite, John (1992): Responsive regulation - Transcending the deregulation debate, New York.
- Bahrtdt, Hans Paul (1974): Umwelterfahrung. Soziologische Betrachtungen über den Beitrag des Subjekts zur Konstitution von Umwelt, München.
- Bamberg, Günter/ Coenenberg, Adolf Gerhard (2006): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 13., überarb. Aufl., München.
- Bargel, Tino/ Fauser, Richard/ Mundt, Jörn W. (1983): Soziotope und soziale Infrastruktur - Lokalität als Bezug einer Sozialpolitik für das Kind, in: Mundt, Jörn W. (Hrsg.): Grundlagen lokaler Sozialpolitik. Sozialökologische Beiträge zur Entwicklung von Alternativen, Weinheim, S. 135-162.

- Barney, Jay B. (2002): Strategic management. From informed conversation to academic discipline, in: Academy of Management Executive, 16. Jg., Nr. 2, S. 53-57.
- Barney, Jay B. (1994): Beyond individual metaphors in understanding how firms behave: A comment on game theory and prospect theory models of firm behavior, in: Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J. (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda, Boston Mass., S. 55-70.
- Barney, Jay B. (1986): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, 11. Jg., Nr. 3, S. 656-665.
- Barnett, Michael L./ Salomon, Robert M. (2006): Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance, in: Strategic Management Journal, 27. Jg., Nr. 11, S. 1101-1122.
- Bea, Franz X./ Haas, Jürgen (2005): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart.
- Becker, Heidede/ Franke, Thomas/ Löhr, Rolf-Peter/ Rösner, Verena (2002): Drei Jahre Programm Soziale Stadt - eine ermutigende Zwischenbilanz, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Die soziale Stadt, Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“, Berlin, S. 12-51.
- Becker, Heidede/ Jessen, Johann/ Sander, Robert (1998): Auf der Suche nach Orientierung - das Wiederaufleben der Leitbildfrage im Städtebau, in: Wüstenrot-Stiftung (Hrsg.): Ohne Leitbild? Städtebau in Deutschland und Eopa. Städtebau in Deutschland und Europa. Stuttgart, S. 10-17.
- Becker, Joachim (1998a): Wohnmilieus in der Stadtplanung, in: Matthiesen, Ulf (Hrsg.): Die Räume der Milieus - Neue Tendenzen in der sozial- und raumwissenschaftlichen Milieuforschung, in der Stadt- und Raumplanung, Berlin, S. 221-231.
- Becker, Howard Saul (1998b): Tricks of the trade, How to think about your research while you're doing it, Chicago.

- Becker, Joachim (1992): Wege und Möglichkeiten einer ökologischen Stadtplanung, Hamburg.
- Becker, Maik (2000): Auswirkungen von Online-Shopping auf den stationären Einzelhandel und die Entwicklung innerstädtischer Geschäftszentren, Gießen.
- Beckmann, Giesela/ Dosch, Fabian/ Fuhrich, Manfred/ Müller-Kleißler, Renate/ Rach, Diethard: Bauland- und Immobilienmärkte 2004, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Berichte, Band 19, Bonn.
- Beckmann, Klaus J. (2007): Memorandum, in: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.): Auf dem Weg zu einer nationalen Stadtentwicklungspolitik, Berlin.
- Beckmann, Klaus J./ Perian, Thomas/ Wulforth, Gebhard (1999): Städtebauliche Chancen und Risiken bei der Entwicklung von Bahnflächen, Handlungserfordernisse des Bundes, Aachen.
- Beckmann, Klaus J./ Tintemann, Inken (2004): Umnutzung von Bahnbrachen - Schlussfolgerungen aus innovativen Projektbeispielen, in: BBR - Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 9/10, S. 551-565.
- Behringer, Luise (1998): Lebensführung als Identitätsarbeit. Der Mensch im Chaos des modernen Alltags, Frankfurt am Main.
- Beijer, Gobert (1993): Kop van Zuid, Rotterdam, in: Gall, Stefan et al. (Hrsg.): Stedebouw in beweging, Rotterdam, S. 135-145.
- Bendisch, Bianca (2003): Planen mit Bürgerinnen und Bürgern?, Die Planungswerkstatt im Praxistest, in: Ley, Astrid/ Weitz, Ludwig (Hrsg.): Praxis Bürgerbeteiligung, Ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Bonn, S. 215-220.
- Benevolo, Leonardo (2000): Die Geschichte der Stadt. 8. Aufl., Frankfurt am Main.

Bennis, Warren B./ Nana, Burt/ Namus, Burt (1997): Leaders: The Strategies for Taking Charge. 2. Aufl., New York.

Benz, Arthur (2004): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden.

Berger, Peter A. (2006): Soziale Milieus und die Ambivalenzen der Informations- und Wissensgesellschaft, in: Bremer, Helmut/ Lange-Vester, Andrea (Hrsg.): Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur. Die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Strategien der sozialen Gruppen, Wiesbaden, S. 73-101.

Berking, Helmuth/ Löw, Martina (2008): Die Eigenlogik der Städte. Neue Wege für die Stadtforschung, Frankfurt/Main.

Berking, Helmut/ Löw, Martina (2005): Wenn New York nicht Wanne-Eickel ist... Über Städte als Wissensobjekt der Soziologie, in: Berking, Helmut/ Löw, Martina (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Städte. Soziale Welt. Sonderband, Baden-Baden, S. 9-22.

Berman, Shawn L./ Wicks, Andrew C./ Suresh, Kotha/ Jones, Thomas M. (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, in: Academy of Management Journal, 42. Jg., Nr. 5, S. 488-506.

Bertolini, Luca/ Spit, Tejo (1998): Cities on rails. The redevelopment of railway station areas, London.

Besemer, Simone (2004): Shopping-Center der Zukunft - Planung und Gestaltung, Diss., Wiesbaden.

Bester, Helmut (2004): Theorie der Industrieökonomik. 3. Aufl., Berlin.

Bienert, Sven (2005): Vorwort, in: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien - Risiken, Benchmarks und Methoden, Wiesbaden, o. S.

- Birkigt, Klaus/ Stadler, Marinus M./ Funck, Hans J. (2002): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarb. und aktualisierte Aufl., München.
- Bischoff, Ariane/ Selle, Klaus/ Sinning, Heidi (2007): Informieren, Beteiligen, Kooperieren, Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. 4. Aufl., Dortmund.
- Bischoff, Ariane/ Selle, Klaus/ Sinning, Heidi (1996): Informieren, Beteiligen, Kooperieren, Kommunikationsformen von A (wie Aktion) bis Z (wie Zukunftswerkstatt), in: Selle, Klaus (Hrsg.): Planung und Kommunikation, Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen, Wiesbaden, S. 347-370.
- Bodemann, Uwe (2002): HafenCity Hamburg - Anlass, Masterplan, Chancen, in: Schubert, Dirk (Hrsg.): Hafen- und Uferzonen im Wandel, Analysen und Planungen zur Revitalisierung der Waterfront in Hafenstädten, Berlin, S. 99-117.
- Bodenbach, Bernd F. (2005): Strategisches Immobilienmarketing: Die aggressive Preispolitik wird immer wirkungsloser, in: Immobilien Zeitung, Nr. 14 vom 20.06.2005, S. 10.
- Böcker, Mone/ Lindemann, Maik (2006): Modellvorhaben und Referenzstädte: Städtebauliche Labors des Forschungsfeldes Stadtquartiere im Umbruch, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Stadtquartiere im Umbruch: Infrastruktur im Stadtbau - Chancen für neue Freiräume; ein Projekt des Forschungsprogramms "Experimenteller Wohnungs- und Städtebau" (ExWoSt), Werkstatt: Praxis, Heft 42, Bonn, S. 13-36.
- Böhme, Helmut (2002): Thesen zur ‚europäischen Stadt‘ aus historischer Sicht, in: Hassenpflug, Dieter (Hrsg.): Die europäische Stadt - Mythos und Wirklichkeit, 2. Aufl., Münster, S. 40-102.
- Bogumil, Jörg/ Jann, Werner (2005): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden.

- Boll, Philip (2007): Investitionen in Public Private Partnership-Projekte im öffentlichen Hochbau unter besonderer Berücksichtigung der Risikoverteilung - Eine theoretische und empirische Untersuchung, Diss., Köln.
- Bone-Winkel, Stephan (2005a): Immobilien-Portfoliomanagement, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition. 2., vollst. überarb. Aufl. Köln, S. 491-530.
- Bone-Winkel, Stephan (2005b): Projektentwicklung im Bestand, in: Architekten- und Stadtplanerkammer Hessen (Hrsg.): Planen im Bestand - Bauen für die Zukunft, 13. Hessischer Architektentag, Wiesbaden, S. 58-75.
- Bone-Winkel, Stephan (1998): Immobilienanlageprodukte, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, Köln, S. 487-529.
- Bone-Winkel, Stephan (1996): Immobilienanlageprodukte in Deutschland, in: Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, o. Jg., Nr. 11, S. 670-677.
- Bone-Winkel, Stephan (1994): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds. Unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Diss., Köln.
- Bone-Winkel, Stephan/ Feldmann, Philipp/ Spies, F. Ferdinand (2008): Bauwirtschaft und Projektentwicklungsmarkt, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band IV - Volkswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 43-66.
- Bone-Winkel, Stephan/ Fischer, Carsten (2008): Leistungsprofil und Honorarstrukturen in der Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. Aufl., Köln, S. 569-646.
- Bone-Winkel, Stephan/ Isenhöfer, Björn/ Hofmann, Philip (2005): Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band I - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 233-299.

- Bone-Winkel, Stephan/ Orthmann, Alexander/ Schleich Helmut (2002): Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3.Aufl., Köln, S. 112-132.
- Bormann, Regina (2001): Raum, Zeit, Identität. Sozialtheoretische Verortungen kultureller Prozesse, Opladen.
- Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarb. Aufl., Berlin.
- Bourdieu, Pierre (1991): Physischer, sozialer und angeeigneter Raum, in: Wentz, Martin (Hrsg.): Stadt-Räume, Frankfurt am Main, S. 25-34.
- Boyd, Brian K. (1991): Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review, in: Journal of Management Studies, 28. Jg., Nr. 4, S. 353-374.
- Boyne, George (2001): Planning, Performance and Public Services, in: Public Administration, 79. Jg., Nr. 1, S. 73-88.
- Boyne, George/ Gould-Williams, Julian S. (2003): Planning and Performance in Public Organisations - an Empirical Analysis, in: Public Management Review, 5. Jg., Nr. 1, S. 115-132.
- Braam, Werner (1999): Stadtplanung, Aufgabenbereiche, Planungsmethodik, Rechtsgrundlagen. 3. Aufl., Düsseldorf.
- Bracker, Jeffrey S./ Keats, Barbara W./ Pearson John N. (1988): Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry, in: Strategic Management Journal, 9. Jg., Nr. 6, S. 591-603.
- Bracker, Jeffrey S./ Pearson John N. (1986): Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms, in: Strategic Management Journal, 7. Jg., Nr. 6, S. 503-522.

- Brade, Kerstin Hiska (1998): Strategischers Marketingplanungsprozeß für Büroimmobilien. Anwendung der Kausalanalyse zur Erforschung des Mietverhaltens, Diss., Köln.
- Bradtke, Markus/ Löwer, H.-Jürgen (1999): Brachflächenreaktivierung durch kulturelle Nutzungen, Diss., Dortmund.
- Brauer, Kerry-U. (2008): Wohnen, Wohnformen, Wohnbedürfnisse. Soziologische und psychologische Aspekte in der Planung und Vermarktung von Wohnimmobilien, Wiesbaden.
- Braun, Dietmar (1999): Theorien rationalen Handelns in der Politikwissenschaft. Eine kritische Einführung, Opladen.
- Braun, Günther E. (1988): Ziele in öffentlicher Verwaltung und privatem Betrieb. Vergleich zwischen öffentlicher Verwaltung und privatem Betrieb sowie eine Analyse der Einsatzbedingungen betriebswirtschaftlicher Planungsmethoden in der öffentlichen Verwaltung, Baden-Baden.
- Breen, Ann/ Rigby, Dick (1996): The New Waterfront - A Worldwide Urban Success Story, New York.
- Brepohl, Wilhelm (1952): Die Heimat als Beziehungsfeld - Entwurf einer soziologischen Theorie der Heimat, in: Soziale Welt, 4. Jg., Nr. 1, S. 12-22.
- Breuer, Bernd (2003): Öffentlicher Raum - ein multidimensionales Thema, in: Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 1/2, S. 5-15.
- Breuer, Bernd/ Müller, Wolfgang/ Wiegandt, Claus-Christian (2006): Nutzungsmischung im Bestand, auf Brachflächen und bei Siedlungserweiterungen, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Stadtquartiere im Umbruch: Infrastruktur im Stadtumbau - Chancen für neue Freiräume; ein Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“, Bonn.

- Brews, Peter J./ Hunt, Michelle R. (1999): Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., Nr. 10, S. 889-913.
- Brockhaus (2006a): Brockhaus-Enzyklopädie, Band 22, Pot - Rens, 21., völlig neu bearb. Aufl., Leipzig.
- Brockhaus (2006b): Brockhaus-Enzyklopädie, Band 10, Fries-Glar, 21., völlig neu bearb. Aufl., Leipzig.
- Brockhaus (2006c): Brockhaus-Enzyklopädie, Band 12, Hanf-Hurr, 21., völlig neu bearb. Aufl., Leipzig.
- Brockhaus (2006d): Brockhaus-Enzyklopädie, Band 28, Trz - Verth. 21., völlig neu bearb. Aufl., Leipzig.
- Brübach, Jürgen (2005): Private Direktinvestitionen, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, 2., vollst. überarb. Aufl., Köln, S. 67-86.
- Brüggemeier, Franz J./ Niethammer, Lutz (1978): Schlafgänger, Schnapskasinos und schwerindustrielle Kolonie. Aspekte der Arbeiterwohnungsfrage im Ruhrgebiet vor dem Ersten Weltkrieg, in: Reulecke, Jürgen/ Weber, Wolfhard (Hrsg.): Fabrik, Familie, Feierabend: Beiträge zur Sozialgeschichte des Alltags im Industriezeitalter, Wuppertal, S. 135-175.
- Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (2004): Gabler Lexikon Marketing. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Buchanan, James M. (1978): From Private Preferences to Public Philosophy: The Development of Public Choice, in: Buchanan, James M. (Hrsg.): The economics of politics, London, S. 1-20.

Bürgeramt für Statistik und Wahlen Frankfurt am Main (2008): Zahlen, Daten, Fakten. Online verfügbar unter <http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=2912>, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Bürgeramt für Statistik und Wahlen Frankfurt am Main (2007): Statistisches Jahrbuch Frankfurt am Main 2007, Frankfurt am Main.

Bürgeramt für Statistik und Wahlen Frankfurt am Main (2006): Statistisches Jahrbuch Frankfurt am Main 2006, Frankfurt am Main.

Bullinger, Hans-Jörg (1996): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation, Kreativität, Innovation, Stuttgart.

Bulwien, Hartmut (2001): Bedarfsbestimmung ausgewählter Immobilienarten, in: Gondring, Hanspeter/ Lammel, Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Wiesbaden, S. 221-244.

Bundesagentur für Arbeit (2008): Arbeitslose nach Gemeinden - Juni 2008. Online verfügbar unter <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/a.html>, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008): Sportstätten und Stadtentwicklung. Online verfügbar unter http://www.bbr.bund.de/cln_005/nn_21888/DE/Forschungsprogramme/ExperimentellerWohnungsStaedtebau/Forschungsfelder/Sportstaetten/01__Start.html, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2007a): Neue Stadtquartiere - Bestand und städtebauliche Qualitäten - Vorgehen und Ergebnisse der laufenden Bestandserhebung des BBR zu neuen Stadtquartieren. BBR-Online-Publikation, 01/2007, Bonn. Online verfügbar unter: http://www.bbr.bund.de/cln_005/nn_36558/DE/Veroeffentlichungen/BBR-online/2007/DL__NeueStadtquartiere,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_NeueStadtquartiere.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2007b): Innovationen für familien- und altersgerechte Stadtquartiere. (ExWoSt-Informationen, 32/1). Online verfügbar unter: <http://www.bbr.bund.de/cln_007/nn_23550/DE/Veroeffentlichungen/ExWoSt/32/exwost32__1,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/exwost32_1.pdf>, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2004): Die soziale Stadt - Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Bewertung des Bund-Länder-Programms "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt" nach vier Jahren Programmlaufzeit, Bonn.

Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (1996): Nachhaltige Stadtentwicklung. Herausforderungen an einen ressourcenschonenden und umweltverträglichen Städtebau, städtebaulicher Bericht, Bonn.

Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (1995): Nutzungsmischung im Städtebau, ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld, Nr. 19.1, Bonn.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2008): Richtlinien für Planungswettbewerbe. RPW 2008. Online verfügbar unter http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1053203/Neue-Wettbewerbsordnung-RPW-2008.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2004): Bekanntmachung der Neufassung der Grundsätze und Richtlinien für Wettbewerbe auf den Gebieten der Raumplanung, des Städtebaues und des Bauwesens (GRW). Online verfügbar unter http://www.bmvbs.de/Anlage/original_22149/Broschuere-Neufassung-GRW.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Brühl, Hasso/ Echter, Claus-Peter/ Fröhlich von Bodelschwingh, Franciska/ Jekel, Gregor (2005): Wohnen in der Innenstadt, eine Renaissance, Difu - Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.

Bühl, Walter L. (1985): Eine Zukunft für Deutschland. Grundlinien der technologischen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklung, München.

Bunzel, Arno/ Becker, Heidede/ Eberling, Matthias/ Henckel, Dietrich/ von Kodololitsch, Paul/ Libbe, Jens et al. (2003): Potenziale und Defizite des kommunalen Steuerungsinstrumentariums, in: Wüstenrot Stiftung (Hrsg.): Nutzungswandel und städtebauliche Steuerung, Opladen, S. 140-182.

Bunzel, Arno/ Lunebach, Jochem (1994): Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen - ein Handbuch, Berlin.

Bunzel, Arno/ Sander, Robert (1999): Vorwort, in: Bunzel, Arno/ Sander, Robert (Hrsg.): Städtebauliche Großvorhaben in der Umsetzung, Dokumentation des Symposiums am 22. und 23. Juni 1998 in Berlin. Materialien, Difu - Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, S. 5.

Burow, Olaf-Axel/ Pauli, Bettina (2006): Von der Expertenzentrierung zur Weisheit der Vielen. Die Bürgerkonferenz als Instrument partizipativer Politikberatung, in: Molthagen, Dietmar (Hrsg.): Die Ursachen von Rechtsextremismus und mögliche Gegenstrategien der Politik, Dokumentation einer Bürgerkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung, März bis Mai 2006, Berlin, S. 33-58.

Burt, David N. (1978): Planning and Performance in Australian Retailing, in: Long Range Planning, 11. Jg., Nr. 3, S. 62-66.

Burton, Elisabeth (2000): the Compact City: Just or just compact? A preliminary analysis, in: Urban studies, 37. Jg, Nr. 11, S. 1969-2001.

Busz, Pamela (2003): Seniorenimmobilien als Investitionsobjekte. Entwicklung und empirische Analyse eines Beurteilungsmodells, Diss., Köln.

Cadmus, Alan/ von Bodecker, Matthias (2005): Immobilien-Aktiengesellschaften und REITs, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition. 2., vollst. überarb. Aufl., Köln, S. 123-150.

- Calori, Roland/ Sarnin, Philippe (1991): Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, in: Organization Studies, 12. Jg., Nr. 1, S. 49-74.
- Campbell, Andrew/ Yeung, Sally (1991): Creating a Sense of Mission, in: Long Range Planning, 24. Jg., Nr. 4, S. 10-20.
- Capon, Noel/ Farley, John U./ Hulbert, James M. (1994): Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence, in: Journal of Management Studies, 31. Jg., Nr. 1, S. 105-110.
- Carl, Cord-Rüdiger (2001): Neue Formen der Kommunikation und Kooperation im Städtebau, Eine Arbeitshilfe für die Praxis in Zusammenarbeit mit der Bauministerkonferenz, Herausgegeben durch das Institut für Landes-und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund.
- Carlberg, Michael (1978): Stadtökonomie, Göttingen.
- Carlini, Alessandro/ Jachmann, Christine/ Lang, Carl/ Schäfer, Karl H./ Schneider, Bernhard/ Wieland, Werner et al. (1977): Stadtquartiere: vier Beispiele in Berlin, Darmstadt.
- Castells, Manuel (1999): Space flow - der Raum der Ströme, in: Bollmann, Stefan (Hrsg.): Kursbuch Stadt. Stadtleben und Stadtkultur an der Jahrtausendwende. Stuttgart, S. 39-81.
- Chalmers, Alan F. (2007): Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie. 6., verb. Aufl., Berlin.
- Chandler, Alfred D. (1962): Strategy and structure, Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge.
- Cömertpay, Sühan/ Korkusuz, Serdar/ Alay, Haldun (2004): Motivationstheorie nach Maslow, Norderstedt.
- Collins, James Charles/ Porras, Jerry I. (1994): Built to last, Successful habits of visionary companies, New York.

- Collis, David J./ Montgomery, Cynthia A. (1997): Corporate strategy, Resources and the scope of the firm, Boston.
- Couclelis, Helen/ Golledge, Reginald G./ Gale, Nathan/ Tobler, Waldo (1987): Exploring the Anchor-Point Hypothesis of Spatial Cognition, in: Journal of Environmental Psychology, 7. Jg., Nr. 2, S. 99-122.
- Christiaanse, Kees/ Neppel, Markus (2008): Kodex statt Autopilot, in: Bauwelt, 99. Jg., Nr. 1-2, S. 18-21.
- Cronshaw, Michael/ Davis, Evan/ Kay, John (1994): On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's, in: British Journal of Management, 5. Jg., Nr. 1, S. 19-32.
- Curdes, Gerhard (1996): Entwicklung des Städtebaus - Perioden, Leitbilder und Projekte des Städtebaus vom Mittelalter bis zur Gegenwart, 3. Aufl., Aachen.
- Curdes, Gerhard (1995): Stadtstrukturelles Entwerfen, Stuttgart.
- Daab, Karlfried (1996): Analyse- und Entwurfsmethodik für einen ökologisch orientierten Städtebau, Diss., Dortmund.
- Daft, Richard L./ Weick, Karl E. (1984): Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, in: Academy of Management Review, 9. Jg., Nr. 2, S. 284-295.
- Damkowski, Wulf/ Rösener, Anke (2004): Good Governance auf der lokalen Ebene. Arbeitspapiere für Staatswissenschaft, Nr. 9. Online verfügbar unter http://www.hwp-hamburg.de/fach/fg_vwl/DozentInnen/heise/Materials/WP_StaatsWiss/09-Good_Governance.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.
- Dammert, Bernd (2003): Öffentliches und privates Baurecht, in: Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung. 4., vollst. überarb. Aufl. Gabler-Lehrbuch, Wiesbaden, S. 99-180.

- Dangschat, Jens S. (2001): Ein Kommentar: Leben statt Wohnen?, in: Feldtkeller, Andreas (Hrsg.): Städtebau: Vielfalt und Integration, Neue Konzepte für den Umgang mit Stadtbrachen, Stuttgart, S. 214-221.
- Dangschat, Jens S. (1996): Raum als Dimension sozialer Ungleichheit und Ort als Bühne der Lebensstilisierung? - Zum Raumbezug sozialer Ungleichheit und von Lebensstilen, in: Schwenk, Otto G. (Hrsg.): Lebensstil zwischen Sozialstrukturanalyse und Kulturwissenschaft, Opladen, S. 99-138.
- Dangschat, Jens (1994): Lebensstile in der Stadt, Raumbezug und konkreter Ort von Lebensstilen und Lebensstilisierungen, in: Dangschat, Jens/ Blasius, Jörg (Hrsg.): Lebensstile in den Städten, Konzepte und Methoden, Opladen, S. 335-354.
- David, Fred R. (1989): How Companies Define Their Mission, in: Long Range Planning, 22. Jg., Nr. 1, S. 90-97.
- Day, George S. (1999): Market driven strategy, processes for creating value, New York.
- Day, George S. (1984a): Strategic market planning, The pursuit of competitive advantage, St. Paul.
- Day, George S. (1984b): Tough Questions for Developing Strategies, in: Journal of Business Strategy, 6. Jg., Nr. 3, S. 60-68.
- Deeke, Helmut (2002): Globalisierung, Container und Seehafen, in: Schubert, Dirk (Hrsg.): Hafen- und Uferzonen im Wandel, Analysen und Planungen zur Revitalisierung der Waterfront in Hafenstädten, Berlin, S. 37-62.
- Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit, Vom Leitbild zur Umsetzung/ Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig Zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages, Bonn.

Dienel, Peter C. (2002): Die Planungszelle, Der Bürger als Chance. 5. Aufl., mit Statusreport 2002, Wiesbaden.

Diederichs, Claus Jürgen (1996): Grundlagen der Projektentwicklung, in: Diederichs, Claus Jürgen (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden, S. 347-384.

Dieterich, Hartmut (1985): Umwidmung brachliegender Gewerbe- und Verkehrsflächen, Studie im Auftrag des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Bonn.

Dietrich, Reinhard (2005): Entwicklung werthaltiger Immobilien, Einflussgrößen - Methoden - Werkzeuge, Stuttgart.

Dietz, Wolfgang (2006): Good Governance - Theorie und Praxis der Weltbank und der OECD, Norderstedt.

Diller, Christian (2004): Regional Governance im ‚Schatten der Hierarchie‘ - Theoretische Überlegungen und ein Beispiel aus Schleswig-Holstein, in: Raumforschung und Raumordnung, o. Jg., Nr. 4/5, S. 270-279.

Dobberstein, Monika/ Dziomba, Maïke (2008): Büroimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band IV - Volkswirtschaftliche Grundlagen. München, S. 397-416.

Dörting, Thorsten (2008a): Zauberformel für die HafenCity, in: Spiegel extra, o. Jg., Nr. 4, S. 72-75.

Dörting, Thorsten (2008b): „Würfelhusten am Wasser“, Interview mit Hadi Teherani, in: Spiegel online, Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,556104,00.html>, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

- Dohse, Dirk/ Laaser, Claus-Friedrich/ Schrader, Jörg-Volker/ Soltwedel, Rüdiger (2004): Räumlicher Strukturwandel im Zeitalter des Internets - Eine Untersuchung der raumwirtschaftlichen Folgen des Vordringens des Internets als Transaktionsmedium, in: Wüstenrot Stiftung (Hrsg.): Räumlicher Strukturwandel im Zeitalter des Internets - Neue Herausforderungen für Raumordnung und Stadtentwicklung, Wiesbaden, S. 11-144.
- Donaldson, Thomas/ Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: Academy of Management Review, 20. Jg., Nr. 1, S. 65-91.
- Dowling, Michael/ Helm, Roland (2006): Product development success through cooperation: A study of entrepreneurial firms, in: Technovation, 26. Jg., Nr. 4, S. 483–488.
- Dowling, Michael/ Drumm, Hans Jürgen (2003): Wachstumsstrategien für Neugründungen und Wachstumsfehler, in: Dowling, Michael/ Drumm, Hans Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. 2., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, S. 359–375.
- Downs, Anthony (1968): Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen.
- Dransfeld, Egbert/ Boele-Keimer, Gaby/ Musinszki, Anna/ Häpke, Ulrich (2002): Aktivierung von Brachflächen als Nutzungspotential für eine aktive Bauland und Flächenpolitik, Expertise für die Enquetekommission "Zukunft der Städte in NRW" des Landtags Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/GB_I/I.1/EK/EKALT/13_EK1/EKZukunftStadteNRWIBoMaBrachflaechen2002.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.
- Drieseberg, Thomas J. (1995): Lebensstil-Forschung. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen, Diss., Heidelberg.
- DTZ Research & Consulting (2004): Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien, unveröffentlichte Studie für Vivico Real Estate GmbH, Frankfurt am Main 2004.

DV aktuell (2004): Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumentwicklung, DV aktuell 03/2004, <http://www.deutscher-verband.org/_downloads/DV-aktuell_3-2004.pdf>, Zuletzt geprüft am 19. Oktober 2008.

Dziomba, Maïke (2007): Städtebauliche Großprojekte der Urbanen Renaissance, Dissertationsexposé an der HafenCity Universität Hamburg. Online verfügbar unter http://www.tu-hamburg.de/stadtplanung/html/ab/ab_106/ag_3/forschung/070208_Expose_Dziomba.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

Earnhard, Dietrich (2006): Using Contingent-Pricing Analysis to Value Open Space and Its Duration at Residential Locations. In: Land Economics, 82. Jg., Nr. 1, S. 17-35.

Eck, Klaus (2007): Corporate blogs, Unternehmen im Online-Dialog zum Kunden, Zürich.

Edeling, Thomas/ Stölting, Erhard/ Wagner, Dieter (2004): Öffentliche Unternehmen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Eine empirische Studie im Feld kommunaler Versorgungsunternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden.

Eichhorn, Gerhard (1999): Das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - Die Soziale Stadt“. Veranstaltung vom 8 - 10. November 1999, aus der Reihe „Soziale Stadt - Stadtentwicklung und Stadterneuerung vor neuen Herausforderungen“ des Instituts für Städtebau Berlin, Berlin.

Eisenhardt, Kathleen M. (1991): Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic, in: Academy of Management Review, 16. Jg., Nr. 3, S. 620-627.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 14. Jg., Nr. 4, S. 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M./ Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges, in: Academy of Management Journal, 50. Jg., Nr. 1, S. 25-32.

- Eisenman, Peter (1992): In Zeit entfalten: Die Singularität des Rebstock-Geländes, in: Fischer, Volker (Hrsg.): Frankfurt Rebstockpark, Folding in time, München, S. 19-24.
- Eisenman Architects (1992): Zeichnungen, Pläne, Modelle, in: Fischer, Volker (Hrsg.): Frankfurt Rebstockpark, Folding in time, München, S. 51-123.
- Ertle-Straub, Susanne (2003): Standortanalyse für Büroimmobilien, Diss., Norderstedt.
- Eschenbach, Rolf/ Kunesch, Hermann (1996): Strategische Konzepte, Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 3., völlig überarb. und wesentlich erw. Aufl., Stuttgart.
- Falk, Bernd (1998): Shopping Center - Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg/Lech, S. 13-48.
- Falk, Bernd (1997): Immobilien-Handbuch, Band 1, 3. Aufl., Landsberg/Lech, einschließlich 25. Nachlieferung von 02/1997.
- Fechtel, Achim (2001): Wertorientiertes, strategisches Management von Mehrgeschäfts-Unternehmungen, Wiesbaden.
- Feketics, Martin/ Schenk, Leonhard/ Schuster, Matthias (2001): Bauen in der Stadt der kurzen Wege, in: Feldtkeller, Andreas (Hrsg.): Städtebau: Vielfalt und Integration, Neue Konzepte für den Umgang mit Stadtbrachen, Stuttgart, S. 87-116.
- Feldhaus, Friedhelm (2007): Die Zwischenphase sozialer Ödnis überwinden, in: Immobilien Zeitung, Nr. 18 vom 13.09 2007, S. 19.
- Feldmann, Philipp/ Gerstner, Nicolai (2005): Market Segmentation for Office Users as a Critical Success Factor in Real Estate Marketing. Beitrag und Präsentation auf der "European Real Estate Society Conference", 14.-18. Juni 2005, Dublin, Irland.

- Feldtkeller, Andreas (2005): Ihr wollt doch nicht den Bund enteignen?, in: de Maddalena, Gudrun Theresia/ Schuster, Matthias (Hrsg.): go south, das Tübinger Modell, Berlin, S. 78-83.
- Feldtkeller, Andreas (2001a): Einleitung, in: Feldtkeller, Andreas (Hrsg.): Städtebau: Vielfalt und Integration, Neue Konzepte für den Umgang mit Stadtbrachen, Stuttgart, S. 7-8.
- Feldtkeller, Andreas (2001b): Die Stadt als „Integrationsmaschine“, in: Feldtkeller, Andreas (Hrsg.): Städtebau: Vielfalt und Integration, Neue Konzepte für den Umgang mit Stadtbrachen, Stuttgart, S. 9-17.
- Feldtkeller, Andreas (2001c): Das Projekt Innenentwicklung - Zurück in die Stadt?, in: Feldtkeller, Andreas (Hrsg.): Städtebau: Vielfalt und Integration, Neue Konzepte für den Umgang mit Stadtbrachen, Stuttgart, S. 18-40.
- Feldtkeller, Andreas (1995): Die zweckentfremdete Stadt, Wider die Zerstörung des öffentlichen Raums, Frankfurt am Main.
- Fellner, Anne/ Gestring, Norbert (1990): ‚Zukünfte‘ der Stadt, Szenarien zur Stadtentwicklung, Oldenburg.
- Flagge, Ingeborg/ Schneider, Romana (2004): Die Revision der Postmoderne, Hamburg.
- Flick, Uwe (2006): Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung. 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Fox, Bonnie J./ Fox, John/ Marans, Robert W. (1980): Residential Density and Neighbor Interaction, in: Sociological Quarterly, 21. Jg., Nr. 3, S. 349-359.
- Franke, Richard H./ Hofstede, Geert/ Bond, Michael H. (1991): Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., Nr. 4, S. 165-173.

- Franke, Ulrich/ Kümmerle, Karsten (2006): Thema Architektenwettbewerb. Strategien, Wirtschaftlichkeit, Erfolg, Basel.
- Franken, Swetlana (2004): Verhaltensorientierte Führung. Individuen - Gruppen - Organisationen, Wiesbaden.
- Franz, Peter (1989): Stadtteilentwicklung von unten - Zur Dynamik und Beeinflussbarkeit ungeplanter Veränderungsprozesse auf Stadtteilebene, Basel.
- Freeman, R. Edward (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5. Jg., Nr. 3, S. 228-241.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, London.
- Freeman, R. Edward/ McVea, John (2004): A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School Working Paper No 01-02. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=263511>, zuletzt aktualisiert am 17. Oktober 2008.
- Freeman, R. Edward/ Reed, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders. A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, 25. Jg., Nr. 1, S. 88-106.
- Freie und Hansestadt Hamburg (2004): Hamburgs größtes Altlastenprojekt seit der Billesiedlung, Behörde für Umwelt und Gesundheit saniert den Grasbrook in der Hafen-City. Online verfügbar unter <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/stadtentwicklung-umwelt/umwelt/boden/altlastensanierung/sanierung/aktuell/pressemitteilung-hafencity-pdf,property=source.pdf>, zuletzt geprüft am 15. Juli 2008.
- Freie und Hansestadt Hamburg (2001): Masterplan wird in konkretes Baurecht überführt, HafenCity: Erster Bebauungsplan wird öffentlich ausgelegt. Online verfügbar unter <http://www.hamburg.de/Behoerden/Pressestelle/Meldungen/tagesmeldungen/2001/maerz/w13/fr/steb30.htm>, zuletzt geprüft am 15. Juli 2008.

- Freiling, Jörg (2000): Entwicklungslinien und Herausforderungen des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes. Eine Einordnung in das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, Stephan A./ Al-Ani, Ayad/ Handlbauer, Gernot (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, Perspektive und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 183-220.
- Frey, Bruno S. (1970): Die ökonomische Theorie der Politik oder die neue politische Ökonomie - ein Überblick, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 126. Jg., Nr. 1, S. 1-23.
- Frey, Hans-Peter/ Haußer, Karl (1987): Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, in: Frey, Hans-Peter/ Haußer, Karl (Hrsg.): Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart, S. 3-26.
- Fricke, Helmut (1991): Wettbewerb um das Battelle-Gelände hat zwei Sieger. Bis zum Sommer sollen die beiden Architekten ihre Entwürfe überarbeiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 66 vom 19.03.1991, S. 39f.
- Friedrich, Stephan A. (2000): Quo vadis Strategisches Management?, Zugleich ein Vorwort zur 2. Auflage des „Neuen Strategischen Management“, in: Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, Stephan A./ Al-Ani, Ayad/ Handlbauer, Gernot (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, Perspektive und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 7-28.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (1995): Städtebauliche Investitionsmöglichkeiten auf ehemaligen Militärflächen in den neuen Bundesländern - Dokumentation einer Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 09. Juni 1994 in Potsdam, Bonn.
- Friedrichs, Jürgen (1996): Gentrification: Forschungsstand und methodologische Probleme, in: Friedrichs, Jürgen/ Kecskes, Robert (Hrsg.): Gentrification, Theorie und Forschungsergebnisse, Opladen, S. 13-40.

- Froessler, Rolf (1994): Stadtviertel in der Krise. Innovative Ansätze zu einer integrierten Quartiersentwicklung in Europa, Duisburg.
- Frooman, Jeff (1999): Stakeholder Influence Strategies, in: Academy of Management Review, 24. Jg., Nr. 2, S. 191-205.
- Fürst, Dietrich/ Lahner, Marion/ Zimmermann, Karsten (2004): Neue Ansätze integrierter Stadtteilentwicklung, Placemaking und Local Governance, Erkner.
- Fuhrich, Manfred (1999a): Strategien, Maßnahmen und Visionen. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Städte der Zukunft. Auf der Suche nach der Stadt von Morgen. Werkstatt: Praxis, Nr. 4/1999, Bonn, S. 7-52.
- Fuhrich, Manfred (1999b): Auf dem Weg zur Stadt von morgen, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Städte der Zukunft, Auf der Suche nach der Stadt von Morgen. Werkstatt: Praxis, Nr. 4/1999, Bonn, S. 1-6.
- Fulmer, Robert M./ Rue, Leslie W. (1974): The practice and profitability of long-range planning, in: Managerial Planning, 22. Jg., Nr. 6, S. 1-7.
- Fuster, Thomas (1998): Die „Good-Governance“-Diskussion der Jahre 1989 bis 1994. Ein Beitrag zur jüngeren Geschichte der Entwicklungspolitik unter spezieller Berücksichtigung der Weltbank und des DAC, Diss., Bern.
- Gabriel, Peter (1989): Einflüsse aus die kommunale Planungshoheit - Eine Bewertung aus lokaler Sicht am Beispiel der Stadt Giengen a. d. Brenz. Diss., Stuttgart.
- Gaebe, Wolf (2004): Urbane Räume, Stuttgart.
- Gall, Insa (2007): Schule, Kita und Krippe in einem: Die Hafencity bekommt Hamburgs erstes Bildungshaus, in: Die Welt, 31.05.2007. Online verfügbar unter http://www.welt.de/welt_print/article908274/Schule_Kita_und_Krippe_in_einem_Die_Hafencity_bekommt_Hamburgs_erstes_Bildungshaus.html, zuletzt geprüft am 19. Juli 2008.

Ganser, Karl (1991): Instrumente von gestern für die Städte von morgen?, in: Ganser, Karl/ Hesse, Joachim Jens/ Zöpel, Christoph (Hrsg.): Die Zukunft der Städte. Forum Zukunft, Baden-Baden, S. 54-65.

Ganser, Karl/ Hannappel, Werner J. (2003): 3652 Tage Innenhafen Duisburg, Der Bilderbuchhafen - Anlieger und Anleger - neue Ideen und Unternehmen gehen vor Anker, Duisburg.

Ganser, Karl/ Siebel, Walter/ Sieverts, Thomas (1993): Die Planungsstrategie der IBA Em-scher Park, Eine Annäherung, in: RaumPlanung, o. Jg., Nr. 60, S. 112-118.

g.e.b.b. - Gesellschaft für Entwicklung Beschaffung und Betrieb mbH (2008): Das passt perfekt. Die Bundeswehr und die g.e.b.b.– gemeinsam erfolgreich. Online verfügbar unter http://www.gebb.de/Downloads/240708_Gebb_JahresB_Final.pdf, zuletzt geprüft am 24. September 2008.

Geppert, Kurt/ Gornig, Martin (2003): Die Renaissance der großen Städte, in: DIW Wochenbericht, o. Jg., Nr. 26, S. 411-418.

Gerstner, Nicolai (2008): Entscheidungsprozesse in Unternehmen bei der Anmietung von Büroimmobilien. Diss., Köln.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (2002): HafenCity Hamburg - Städtebau, Freiraum und Architektur. Online verfügbar unter http://www.hafencity.com/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_7_arbeitsheft6_ger.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (2001): HafenCity Hamburg - Spuren der Geschichte. Online verfügbar unter http://www.hafencity.com/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_6_arbeitsheft5_ger.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (2000): HafenCity Hamburg - Der Masterplan. Online verfügbar unter http://www.hafencity.com/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_5_arbeitsheft_4.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (1999a): Erstes immobilienwirtschaftliches Expertensymposium, Dokumentation. Online verfügbar unter http://www.hafencity.de/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_1_arbeitsheft1_ger.pdf, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (1999b): Masterplankonzeption. Online verfügbar unter http://www.hafencity.com/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_3_arbeitsheft2_ger.pdf, zuletzt geprüft am 15. Oktober 2008.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Stadtentwicklung mbH (1999c): Städtebaulicher Wettbewerb - das Ergebnis. Online verfügbar unter http://www.hafencity.com/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_4_arbeitsheft3_ger.pdf, zuletzt geprüft am 15. Oktober 2008.

Gibbons, Partick T./ O'Connor, Tony (2005): Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs, in: Journal of Small Business Management, 43. Jg., Nr. 2, S. 170-186.

Gilbert, Xavier/ Strebel, Paul (1987): Strategies to Outpace Competition, in: Journal of Business Strategy, 8. Jg., Nr. 1, S. 28-36.

Gioia, Dennis A./ Pitre, Evelyn (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building, in: Academy of Management Review, 15. Jg., Nr. 4, S. 584-602.

Glaser, Barney G. (1998): Doing Grounded Theory, Issues and Discussions, Mill Valley.

Gluck, Frederick W. (1981): Vision and leadership in corporate strategy, in: McKinsey Quarterly, o. Jg., Nr. 4, S. 13-27.

- Göderitz, Johannes/ Rainer, Roland/ Hoffmann, Hubert (1957): Die gegliederte und aufgelockerte Stadt, Tübingen.
- Gomez, Peter; Wunderlin, Georg (2000): Stakeholder Value-orientierte Unternehmensführung. Das Konzept des Performance Management, in: Hinterhuber, Hans H.; Friedrich, Stephan A.; Al-Ani, Ayad; Handlbauer, Gernot (Hrsg.): Das Neue Strategische Management. Perspektive und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 425-446.
- Gosewehr, Dörthe/ von Riesenbeck, Florian (2005): Bewertung von Urban Entertainment Centern, in: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien - Risiken, Benchmarks und Methoden, Wiesbaden, S. 249-282.
- Grabow, Busso/ Henckel, Dietrich/ Hollbach-Grömig, Beate (1995): Weiche Standortfaktoren, Stuttgart.
- Grant, Robert M. (2003): Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Majors, in: Strategic Management Journal, 24. Jg., Nr. 6, S. 491-517.
- Grant, Robert M. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, in: Organization Science, 7. Jg., Nr. 4, S. 375-387.
- Grant, Robert M./ Nippa, Michael (2006): Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5., aktualisierte Aufl., München.
- Grathoff, Richard (1998): Planerisches Handeln in Milieu und Raum, in: Matthiesen, Ulf (Hrsg.): Die Räume der Milieus - Neue Tendenzen in der sozial- und raumwissenschaftlichen Milieuforschung, in der Stadt- und Raumplanung, Berlin, S. 101-118.
- Grave, Rolf (1995): Stadtentwicklung und Konversion, Eine Untersuchung am Fallbeispiel Flensburg, Diss., Oldenburg.

- Greenley, Gordon E. (1986): Does Strategic Planning Improve Company Performance?, in: Long Range Planning, 19. Jg., Nr. 2, S. 101-109.
- Greenley, Gordon E./ Foxall, Gordon R. (1997): Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance, in: Journal of Management Studies, 34. Jg., Nr. 2, S. 259-284.
- Greenley, Gordon E./ Hooley, Graham J./ Broderick, Armanda J./ Rudd, John M. (2004): Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles, in: Journal of Strategic Marketing, 12. Jg., Nr. 3, S. 163-182.
- Grinyer, P. H./ Norburn, D. (1975): Planning for Existing Markets: Perceptions of Executives and Financial Performance, in: Journal of the Royal Statistical Society, Series A, Nr. 138 (Part I), S. 70-97.
- Gropp, Joachim H. (2000): Strategische Ansätze zur Flächen- und Projektentwicklung im Bestand, in: Institut für Städtebau Berlin (Hrsg.): Flächen- und Projektmanagement in der Kommunalentwicklung: Baulandmobilisierung, Flächenrevitalisierung, Liegenschaftsmanagement, Berlin, S. 87-106.
- Grosskopf, Werner/ König, Petra (2001): Der Wohnungsmarkt - Grundstrukturen und Funktionsweise, in: Gondring, Hanspeter/ Lammel, Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Wiesbaden, S. 75-94.
- Gunßer, Christoph (2003): Stadtquartiere - neue Architektur für das Leben in der Stadt - Innovative Projekte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, Stuttgart.
- Hafner, Thomas/ Jessen, Johann (2004): Wohnen, in: Jessen, Johann (Hrsg.): Lehrbausteine Städtebau. Basiswissen für Entwurf und Planung, 3. Aufl., Stuttgart, S. 55-76.
- Handlbauer, Gernot (2000): Competing on Cognition? Möglichkeiten und Grenzen der konstruktivistischen Orientierung der Strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, Stephan A./ Al-Ani, Ayad/ Handlbauer, Gernot (Hrsg.): Das

Neue Strategische Management. Perspektive und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 123-146.

Hans, Herbert J. (1974): Urbanität und Suburbanität als Lebensform: Eine Neubewertung von Definitionen, in: Herlyn, Ulfert (Hrsg.): Stadt- und Sozialstruktur, Arbeiten zur sozialen Segregation, Ghettobildung und Stadtplanung - Dreizehn Aufsätze, München, S. 67-90.

Hansmann, Christian (2004): Die Idee der Stadt als anthropologisches Spiel. Diss., Karlsruhe.

Härle, Christoph/ Haller, Tina (2006): Hotelimmobilien - Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, Bernd/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln, S. 249-280.

Häußermann, Hartmut/ Siebel, Walter (2004): Stadtsoziologie - Eine Einführung, Frankfurt am Main.

Häußermann, Hartmut/ Siebel, Walter (1987): Neue Urbanität, Frankfurt am Main.

Häußermann, Hartmut; Simons, Katja (2000): Die Politik der großen Projekte – eine Politik der großen Risiken?, in: Archiv für Kommunalwissenschaften, o. Jg. , Nr. 1, S. 56-71.

Haußer, Karl (1989): Identität, in: Endruweit, Günter/ Trommsdorff, Gisela (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, Band 2, Stuttgart, S. 279-281.

HafenCity Hamburg GmbH (2008): HafenCity Hamburg- Projekte, Einblicke in die aktuellen Entwicklungen. Online verfügbar unter http://www.hafencity.com/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_35_Projekte_deutsch_09.2008.pdf, zuletzt geprüft am 14. Oktober 2008.

- HafenCity Hamburg GmbH (2006): HafenCity Hamburg - der Masterplan, Neuauflage 2006. Online verfügbar unter http://www.hafencity.com/download.php?file=broschueren/z_de_broschueren_24_Masterplan_end.pdf, zuletzt geprüft am 14. Oktober 2008.
- HafenCity Hamburg GmbH (2005): Ein kluges Verfahren, in: HafenCity News, Ausgabe Nr. 2, Februar 2005, S. 2.
- Hall, William K. (1980): Survival Strategies in a Hostile Environment, in: Harvard Business Review, 58. Jg., Nr. 5, S. 75-85.
- Hallenberg, Bernd (2005): WohnWissen - der qualitativen Wohnungsnachfrage auf der Spur, unveröffentlichte Vortragsunterlagen zum Projekt WohnWissen des Volksheimstättenwerk vhw, Berlin.
- Hamel, Gary/ Prahalad, Coimbatore K. (1994): Competing on the Future, Boston.
- Harrison, Jeffrey S./ St. John, Caron H. (1996): Managing and partnering with external stakeholders, in: Academy of Management Executive, 10. Jg., Nr. 2, S. 46-60.
- Hart, Stuart L. (1991): Intentionality and autonomy in strategy-making process: Modes, archetypes, and firm performance, in: Advances in Strategic Management, 7. Jg., o. Nr., S. 93-123.
- Hart, Stuart L./ Banbury, Catherine (1994): How Strategy-Making Processes can Make the Difference, in: Strategic Management Journal, 15. Jg., Nr. 4, S. 251-269.
- Hartmann, Peter H. (1999): Lebensstilforschung: Darstellung, Kritik und Weiterentwicklung, Opladen.
- Harvey, Brian/ Schaefer, Anja (2001): Managing Relationships with Environmental Stakeholders: A Study of U.K. Water and Electricity Utilities, in: Journal of Business Ethics, 30. Jg., Nr. 3, S. 243-260.

Hassenpflug, Dieter (2000): Citytainment oder die Zukunft des öffentlichen Raums, in: Matejovski, Dirk (Hrsg.): Metropolen. Laboratorien der Moderne, Frankfurt am Main, S. 308-320.

Hassenpflug, Dieter/ Tegeder, Gudrun (2004): Online-Shopper suchen urbane Authentizität - Stadtleben in vernetzten Zeiten, in: Wüstenrot Stiftung (Hrsg.): Räumlicher Strukturwandel im Zeitalter des Internets, Neue Herausforderungen für Raumordnung und Stadtentwicklung, Wiesbaden, S. 226-237.

Hecker, Michael/ Kunert, Michael (2004): Nutzungen, in: Jessen, Johann (Hrsg.): Lehrbausteine Städtebau, Basiswissen für Entwurf und Planung, 3. Aufl., Stuttgart, S. 39-54.

Hegemann, Werner (1988): Das steinerne Berlin. Geschichte der größten Mietskasernenstadt der Welt, ursprünglich aus 1930, 4. Aufl., Braunschweig.

Heinz, Werner (1993a): Zusammenfassung, in: Heinz, Werner (Hrsg.): Public Private Partnership - ein neuer Weg zur Stadtentwicklung?, Stuttgart, S. 5-25.

Heinz, Werner (1993b): Public Private Partnership - ein neuer Weg zur Stadtentwicklung?, in: Heinz, Werner (Hrsg.): Public Private Partnership - ein neuer Weg zur Stadtentwicklung?, Stuttgart, S. 29-61.

Heinz, Werner/ Scholz, Carola (1996): Public Private Partnership im Städtebau, Erfahrungen aus der kommunalen Praxis; acht Fallbeispiele aus nordrheinwestfälischen Städten, Berlin.

Hellbrück, Jürgen/ Fischer, Manfred (1999): Umweltpsychologie, Ein Lehrbuch, Göttingen.

Heller, Andreas (2007): Typologien von Sportstätten. Norderstedt.

Hellstern, Gerd M./ Wollmann, Hellmut (1978): Zur Leistungsfähigkeit von Fallstudien - am Beispiel einer Sanierungsuntersuchung, in: Kevenhörster, Paul/ Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Kommunalpolitische Praxis und lokale Politikforschung, Referate der Arbeits-

gruppe Kommunalpolitik und Politikwissenschaften anlässlich des Kongresses der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaften, Berlin.

Henckel, Dietrich/ Nopper, Erwin (1985): Brache und Regionalstruktur, Gewerbebrache - Wiedernutzung - Umnutzung; eine Bestandsaufnahme, Difu - Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.

Henisz, Witold Jerzy (2004): Political Institutions and Policy Volatility, in: Economics and Politics, 16. Jg., Nr. 1, S. 1-27.

Hennings, Gerd/ Dobberstein, Monika (2005): Gewerbeplanung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 145-169.

Hense, Kerstin (2006): Verein plant Europas größtes Integrationshotel in der HafenCity, in: Hamburger Abendblatt, 18.07.2006. Online verfügbar unter <http://www.abendblatt.de/daten/2006/07/18/587473.html>, zuletzt geprüft am 18. Juli 2008.

Hensel, Katja (2005): Wohnstandort und Wahlverhalten, Eine Untersuchung zu sozialräumlichen Milieus in einem Berliner Stadtteil, Berlin.

Herlyn, Ulfert (2000): Milieus, in: Häußermann, Hartmut (Hrsg.): Großstadt - Soziologische Stichworte, Opladen, S. 152-162.

Herlyn, Ulfert (1990): Leben in der Stadt. Lebens- und Familienphasen in städtischen Räumen, Opladen.

Hesse, Markus/ Trostorff, Britta (2006): Wohnmilieus - Räumlichen Bindung versus Entankerung, in: Beckmann, Klaus J./ Hesse, Markus/ Holz-Rau, Christian/ Hunecke, Marcel (Hrsg.): StadtLeben - Wohnen, Mobilität und Lebensstil. Neue Perspektiven für Raum- und Verkehrsentwicklung, Wiesbaden, S. 187-209.

Herwig, Oliver (2005): Einheit durch Vielfalt - Tübingens Südstadt als Chance neue Urbanität, in: de Maddalena, Gudrun Theresia/ Schuster, Matthias (Hrsg.): go south, das Tübinger Modell, Berlin, S. 54-65.

Hieronimus, Roswitha (1988): Erlebnisorientierung als Profilierungsinstrument des Einzelhandels, Bremens.

Hillman, Amy J./ Keim, Gerald D. (2001): Shareholder Value, Stakeholder Management, And Social Issues: What's the Bottom Line, in: Strategic Management Journal, 22. Jg., Nr. 2, S. 125-139.

Hill, Hermann (2005): Good Governance- Konzepte und Kontexte, in: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, Baden-Baden, S. 220-250.

Hill, Hermann/ Klages, Helmut (2000): Good Governance und Qualitätsmanagement - Europäische und internationale Entwicklungen, Speyerer Arbeitshefte 132, Speyer.

Hinterhuber, Hans H. (2004): Strategische Unternehmensführung, Band I - Strategisches Denken. 7., grundlegend neu bearb. Aufl., Berlin.

Hinterhuber, Hans H. (1990): Wettbewerbsstrategie, Berlin.

Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, Stephan A. (1997): Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes, in: Hahn, Dietger/ Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung/ Strategische Unternehmensführung. 7. Aufl., Heidelberg, S. 988-1016.

Hoffmann, Heike/ Zehner, Carsten (2002): Grünzeit. Zwischennutzung von Brachflächen, Norderstedt.

Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind, London.

- Hofmann, Philip (2007): Immobilien-Projektentwicklung als Dienstleistung für institutionelle Auftraggeber. Diss., Köln.
- Holst, Mathias/ Strack, Karen/ Gentsch, Hisko/ Lembcke, Jürgen (1998): Strategien zur Entwicklung von Brachflächen, in: Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (Hrsg.): Strategien zur Entwicklung von Brachflächen, Bonn, S. 1-40.
- Hopkins Willie E./ Hopkins, Shirley A. (1997): Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., Nr. 8, S. 635-652.
- Hoskinsson, Robert E./ Hitt, Michael A./ Wan, William P./ Yiu, Daphne (1999): Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, in: Journal of Management, 25. Jg., Nr. 3, S. 417-456.
- Hovorka, Hans/ Redl, Leopold (1987): Ein Stadtviertel verändert sich - Bevölkerungsaktivierende Stadterneuerung, Wien.
- Howard, Ebenezer/ Posener, Julius (1968): Gartenstädte von morgen : Das Buch und seine Geschichte, Berlin.
- Hoyle, Brian (2000): Global and Local Change on the Port-City Waterfront, in: Geographical Review, 90. Jg, Nr. 3, S. 395-417.
- Hradil, Stefan (1996): Zwei Disziplinen und die gegenwärtige Lebensstildiskussion, in: Schwenk, Otto G. (Hrsg.): Lebensstil zwischen Sozialstrukturanalyse und Kulturwissenschaft, Opladen, S. 13-32.
- Hrebiniak, Lawrence G./ Joyce, William. F. (1984): Implementing Strategy, Contexts, Decisions, and Results, New York.
- Hudson-Wilson, Susan (1995): A Note: Defining 'Core' Real Estate – What's the () Quadrants Got To Do, Got To Do With It?, in: Real Estate Finance, 12. Jg., Nr. 3, S. 41-47.

- Hüneke, Kurt (1998): Zukunftskonferenz als Methode im Rahmen der Erstellung einer Lokalen Agenda 21, in: Apel, Heino (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Bonn, S. 83-93.
- Hungenberg, Harald (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Hungenberg, Harald (2001): Strategisches Management in Unternehmen, Ziele - Prozesse - Verfahren. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Hunter, John Edward/ Schmidt, Frank L. (2004): Methods of meta-analysis, Correcting error and bias in research findings, 2. Aufl., Thousand Oaks.
- Hunziker, Christian (2003): „Angriffsimmobilien“ sind Immobilien mit Markencharakter. Interview mit Thomas Moeller, in: Immobilien Zeitung, Nr. 18 vom 04.09.2003, S. 11.
- Hunziker, Christian/ von Schwanenflug, Christian (2006): Das Konzept - Die etwas brave Difa brauchte einfach ein Flaggschiff, in: Immobilien Zeitung, Nr. 07 vom 16.03.2006, S. 18.
- Husemann, Anna (2005): Die Wahrnehmung und Bewertung von verdichteten Stadtquartieren. Diss., Berlin.
- Hutter, Gérard (2005): Strategische Flexibilität der Stadtentwicklungsplanung. Wie man Erwartungen bildet und sich dabei auf die unbekannt bleibende Zukunft vorbereitet, in: Neumann, Ingo (Hrsg.): Szenarioplanung in Städten und Regionen. Theoretische Einführung und Praxisbeispiele, Dresden, S. 50-63.
- Ipsen, Detlev (1986): Raumbilder - Zum Verhältnis des ökonomischen und kulturellen Raumes, in: Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 11/12, S. 921-931.

- Isenhöfer, Björn (2008): Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. Aufl., Köln, S. 507-569.
- Isenhöfer, Björn (1999): Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, Diss., Köln.
- Ivanišin, Marko (2006): Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Identität, Diss., Wiesbaden.
- Jacobs, Jane (1993 [1961]): Tod und Leben großer amerikanischer Städte. 3. Aufl., Braunschweig.
- Jäger, Clemens/ Wolke, Christine (2008): Make-or-Buy Decisions. A Transaction Cost Theoretical Approach to the Assessment of Outsourcing Activities, Norderstedt.
- Jäger, Helmut (1996): Verkehr und Stadtentwicklung in der Neuzeit, in: Matzerath, Horst (Hrsg.): Stadt und Verkehr im Industriezeitalter, Köln, S. 1-22.
- Jakubowski, Peter (2005): Projektbericht, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Effiziente Stadtentwicklung durch Kooperation? Abschlußbericht zum ExWoSt-Forschungsfeld „3stadt2“ - Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung. Bonn, S. 9-121.
- Jarren, Otfried/ Donges, Partick/ Weßler, Hartmut (1996): Medien und politischer Prozeß : Eine Einleitung, in: Jarren, Otfried/ Schatz, Heribert/ Weßler, Hartmut (Hrsg.): Medien und politischer Prozess. Politische Öffentlichkeit und massenmediale Politikvermittlung im Wandel, Opladen, S. 9-37.
- Jering, Almut/ Lindemann, Hans-Heinrich/ Seidel, Wolfgang/ Musolff, Anne/ Burger, Andreas/ Berg, Holger et al. (2003): Reduzierung der Flächeninanspruchnahme durch Siedlung und Verkehr, in: Umweltbundesamt: Texte, 90/03, Online verfügbar unter <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/2587.pdf>, zuletzt geprüft am 22. September 2008.

Jessen, Johann (2000): Leitbild kompakte und durchmischte Stadt, in: Geographische Rundschau, 52. Jg., Nr. 7-8, S. 48-50.

Jessen, Johann (1999): Planung städtebaulicher Nutzungsmischung in Europa - Erfahrungen und Empfehlungen, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Planung städtebaulicher Nutzungsmischung in Stadterweiterungs- und Stadtumbauvorhaben in Europa, Bonn, S. 3-33.

Jones, Colin/ MacDonald, Charlotte (2004): Sustainable Urban Form and Real Estate Markets. Beitrag und Präsentation auf der „European Real Estate Society Conference“, 2-5. Juni 2004, Mailand.

Jost, Peter-J. (2000): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung, Wiesbaden.

Juchelka, Rudolf (2006): Standort Innenstadt - Mehrwert durch Umgestaltung, Berlin.

Just, Tobias (2008): Wohnimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band IV - Volkswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 472-495.

Kähler, Gert (2008): Zu viel Wettbewerb? Verfahren zur Entwurfsfindung, in: Bauwelt, 99. Jg., Nr. 1/2, S. 48-51.

Kahnert, Rainer (1988): Forschungsfeld, Forschungsstand und Forschungsfragen für den Experimentellen Wohnungs- und Städtebau, in: Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.): Städtebau und gewerbliche Wirtschaft, Band 31, Bonn, S. 3-38.

Kaiser, Ronald W. (2005): Investment Styles and Style Boxes in Equity Real Estate: Can the Emerging Model Succeed in Classifying Real Estate Alternatives?, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, 11. Jg., Nr. 1, S. 5-18.

- Karl, Thorsten (2003a): Neue Münchner Adressen – „Eine städtebauliche Oper in drei Akten“, Interview mit Christof Bohn, in: Immobilien Zeitung, Nr. 18 vom 04.09.2003, S. 23.
- Karl, Thorsten (2003b): Neue Münchner Adressen, Startschuss für den Arnulfpark, in: Immobilien Zeitung, Nr. 23 vom 13.11.2003, S. 22.
- Karl, Thorsten (2008): Landesentwicklungsgesellschaft NRW - Käufer darf die LEG filetieren, in: Immobilien Zeitung, Nr. 05 vom 07.02.2008, S. 19.
- Karmasin, Matthias (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, Manfred/ Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 71-88.
- Karsten, Lia (2007): Housing as a Way of Life: Towards an Understanding of Middle-Class Families' Preference for an Urban Residential Location, in: Housing Studies, 22. Jg., Nr. 1, S. 83-98.
- Kasper, Helmut (1987): Organisationskultur: Über den Stand der Forschung, Wien.
- Kassinis, George/ Vafeas, Nikos (2006): Stakeholder Pressures and Environmental Performance, in: Academy of Management Journal, 49. Jg., Nr. 1, S. 145-159.
- Kastner, Hanns (2005): Bauten für Kultur, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 557-585.
- Kay, John/ McKiernan, Peter/ Faulkner, David O. (2003): The History of Strategy and Some Thoughts about the Future, in: Faulkner, David O./ Campbell, Andrew (Hrsg.): The Oxford Handbook of Strategy. Volume I: A Strategy Overview and Competitive Strategy, Oxford, S. 21-46.
- Kegelmann, Jürgen (2007): New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells, Wiesbaden.

Keim, Karl-Dieter (1979): Milieu in der Stadt - Ein Konzept zur Analyse älterer Wohnquartiere, Stuttgart.

Kessl, Fabian/ Reutlinger, Christian (2007): Sozialraum, Eine Einführung, Wiesbaden.

Ketchen, David J., Jr./ Thomas, James B./ McDaniel, Reuben R., Jr. (1996): Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance, in: Journal of Management, 22. Jg., Nr. 2, S. 231-257.

Kiessling, Waldemar/ Babel, Florian (2007): Corporate Identity. Strategie nachhaltiger Unternehmensführung. 3., überarb. u. erw. Aufl. Augsburg.

Kilman, Ralph H. (1996): Management Learning Organizations: Enhancing Business Education for the 21st Century. In: Management Learning, 27 Jg., Nr. 2, S. 203-237.

Kim, Jae Hong/ Pagliara, Francesca/ Preston, John (2005): The Intention to Move and Residential Location Choice Behaviour, in: Urban Studies, 42. Jg., Nr. 9, S. 1621-1636.

Kippes, Stephan (1993): Der Leitbilderstellungsprozess - Weichenstellung für Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmensleitbildern, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 62 Jg., Nr. 3, S. 182-188.

Kirchberg, Volker (1998): Stadtkultur in der Urban Political Economy, in: Göschel, Albrecht/ Kirchberg, Volker (Hrsg.): Kultur in der Stadt - Stadtsoziologische Analysen zur Kultur, Opladen, S. 41-54.

Kirsch, Daniela (1997): Public Private Partnership - Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung, Diss., Köln.

Kistler, William/ Speyer, Jerry/ Walter, Jörn/ Reiniger, Wolfgang/ Korpinen, Pekka/ Karakus, Hamit/ Horntvent, Margret (2006): „Städte im Wettbewerb“ - roter Teppich für die Investoren? Podiumsdiskussion zum Thema "Europäische Städte im Aufbruch. Konzepte,

Allianzen und Bilanzen für mehr Lebensqualität" auf der exporeal 2006. Veranstaltung vom 24.10.2006. München. Veranstalter: Urban Land Institute, DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG.

Klein, Marie-Luise/ Wallerich, Beate/ Dassow, Jürgen (1991) Zur Problematik stadtteilbezogener Analysen lokaler Sportstrukturen – dargestellt am Beispiel der Stadt Bochum, in: Wieland, Hans/ Rütten, Alfred (Hrsg.): Kommunale Freizeitsportuntersuchungen: theoretische Ansätze, Methoden, praktische Konsequenzen, Stuttgart. S. 33-50.

Klenk, Tanja/ Nullmeier, Frank (2003): Public Governance als Reformstrategie, Düsseldorf.

Klockhaus, Ruth (1975): Einstellung zur Wohnumgebung. Empirische Studie an 2 Wohnarealen in Nürnberg-Langwasser, Göttingen.

Klodt, Henning/ Maurer, Rainer/ Schimmelpfennig, Axel (1997): Tertiarisierung der deutschen Wirtschaft, Kieler Studien - Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Tübingen.

Klose, Hans Ulrich (1979): Die Unregierbarkeit der Städte, in: Köser, Helmut (Hrsg.): Der Bürger in der Gemeinde. Kommunalpolitik und politische Bildung, Hamburg, S. 48-63.

Kocher, Marc (1999): Skizzen für ein neues Stadtquartier - Das Gelände des ehemaligen Central-Vieh- und Schlachthofes Berlin - Prenzlauer Berg, Berlin.

König, Klaus (2001): Öffentliches Management und Governance als Verwaltungskonzepte – Zehn Thesen, in: Die Öffentliche Verwaltung, o. Jg., Nr. 15, S. 617-625.

Köster, Claudia (2006): Städtebauliche Qualitätssicherung bei der Entwicklung neuer Stadtquartiere - Zur Zusammenarbeit öffentlicher und privater Partner, Diss., Münster.

Kötter, Theo (2001): Flächenmanagement – zum Stand der Theoriediskussion, in: Flächenmanagement und Bodenordnung, 63. Jg., Nr. 4, S. 145-166.

Kötter, Theo (2000): Städtebauliche Instrumente und Strategien zur Bahnflächenkonversion, in: Flächenmanagement und Bodenordnung, 62. Jg., Nr. 1, S. 15-25.

Kötter, Theo (1998a): Städtebauliches Projektmanagement - Bausteine, Instrumente und Organisationsformen aus der Sicht eines Entwicklungsträgers, in: Streich, Bernd/ Kötter, Theo (Hrsg.): Planung als Prozeß - von klassischem Denken und Zukunftsentwürfen im Städtebau - Festschrift für Klaus Borchard zum 60. Geburtstag, Bonn, S. 62-84.

Kötter, Theo (1998b): Brachflächenrecycling als Chance für die Stadtentwicklung, Leitbilder und Strategien für die Revitalisierung von freigesetzten Standorten, in: Westdeutsche ImmobilienHolding GmbH (Hrsg.): Industrie-und Brachflächenreaktivierung - Herausforderung und Chance für die Stadtentwicklung und Immobilienwirtschaft, Marktbericht VI, Düsseldorf, S. 31-55.

Kohlenberg, Kerstin/ Uchatius, Wolfgang (2007): Von oben geht's nach oben, in: DIE ZEIT, Nr. 35 vom 23.08.2007, S. 15-19.

Kohlhase, Martin/ Marettek, Christian (2005): Bewertung von öffentlichen Bauten - am Beispiel von Schulen, Hochschulen und Kindergärten, in: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien - Risiken, Benchmarks und Methoden, Wiesbaden, S. 813-836.

Kolks, Uwe (1990): Strategieimplementierung, Ein anwendungsorientiertes Konzept, Diss., Wiesbaden.

Koll-Schretzenmayr, Martina (2000): Strategien zur Umnutzung von Industrie- und Gewerbebrachen, Diss., Zürich.

Kooiman, Jan (2002): Governance: A Social-Political Perspective, in: Grote, Jürgen R./ Gbikpi, Bernard (Hrsg.): Participatory governance. Political and societal implications, Opladen, S. 71-96.

Korda, Martin (2005a): Historische Siedlungsformen, in: Korda, Martin (Hrsg.): Städtebau - technische Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart, S. 15-38.

- Korda, Martin (2005b): Grundlagen und Verfahren, in: Korda, Martin (Hrsg.): Städtebau - technische Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart, S. 39-68.
- Korda, Martin (2005c): Bauleitplanung, in: Korda, Martin (Hrsg.): Städtebau - technische Grundlagen. 5. Aufl., Stuttgart, S. 171-214.
- Korte, Rainer (2004): Ziele, Aufwand und lokaler Nutzen von Kennzahlen und Kennzahlenvergleichen für Kommunen aus Sicht interkommunaler Vergleichsringe - ein Praxisbericht, in: Kuhlmann, Sabine/ Bogumil, Jörg/ Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis, Wiesbaden, S. 123-137.
- Koschnick, Wolfgang J. (1996): Management. Enzyklopädisches Lexikon, Berlin.
- Kose, Ursula/ Licka, Lilli (1994): Sicherheit und Stadtplanung, in: Perspektiven, o. Jg., Nr. 3, S. 14-17.
- Kranewitter, Heimo (2005): Bewertung von (Themen-)Gastronomie, in: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien - Risiken, Benchmarks und Methoden, Wiesbaden, S. 559-579.
- Kraus, Sascha (2006): Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen. Diss., Wiesbaden.
- Krautzberger, Michael/ Runkel, Peter (2005): Bau- und Planungsrecht, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 85-98.
- Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart.
- Kreilkamp, Edgar (1987): Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin.

- Krystek, Ulrich/ Müller-Stewens, Günter (2006): Strategische Frühaufklärung, in: Hahn, Dietger/ Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen. 9., überarb. Aufl., Berlin, S. 175-194.
- Krystek, U./ Müller-Stewens, Günter (1993): Frühaufklärung: Die Sensibilisierung des Managements gegenüber potenziellen Veränderungen des Umfelds, Stuttgart.
- Kuhle, Holger (1999): Soviel Quartier wie nötig und soviel Gesamtstadt wie möglich, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Modernisieren ohne auszuschließen: Quartiersentwicklung zur Verhinderung einer städtischen Unterschicht, Bonn, S. 113-128.
- Kuhnt, Beate/ Müllert, Norbert R. (2006): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: verstehen - anleiten - einsetzen, Das Praxisbuch zur sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. 3., überarb. Aufl., Neu-Ulm.
- Kudla, Ronald J. (1980): The effects of strategic planning on common stock returns, in: Academy of Management Journal, 1. Jg., Nr. 23, S. 5-20.
- Kudla, Ronald J. (1981): Strategic Planning and Risk, in: Review of Business and Economic Research, 17. Jg., Nr. 1, S. 1-14.
- Küpper, Utz Ingo (1990): Zum Wandel der Verfahren und Entscheidungsstrukturen in Stadtentwicklung und Stadtplanung, in: Sieverts, Thomas (Hrsg.): Zukunftsaufgaben der Stadtplanung, Düsseldorf, S. 133-168.
- Küpper, Utz Ingo/ Vollmer, Rolf (1988): Der MediaPark Köln - ein Stadtentwicklungsprojekt zum technologischen Strukturwandel in Public Private Partnership, in: Bauwelt, Stadtbauwelt 99, o. Jg., Nr.36, , S. 1542 - 1553.
- Läpple, Dieter (2004): Thesen zur Renaissance der Stadt in der Wissensgesellschaft, in: Gestring, Norbert/ Glasauer, Herbert/ Hannemann, Christine/ Petrowsky, Werner/ Pojlan, Jörg (Hrsg.): Jahrbuch StadtRegion 2003: Schwerpunkt: Urbane Regionen, Opladen, S. 61-77.

- Läpple, Dieter (1991): Gesellschaftszentriertes Raumkonzept. Zur Überwindung von physikalisch-mathematischen Raumauffassungen in der Gesellschaftsanalyse, in: Wentz, Martin (Hrsg.): Stadt-Räume, Frankfurt am Main, S. 35-46.
- Läufer, Henning (1998): Leipziger Hbf: Alle Erwartungen bei weitem übertroffen ECE und Deutsche Bahn AG können den ersten Geburtstag feiern, in: Immobilien Zeitung, Nr. 24 vom 19.11.1998, S. 17.
- Lammel, Eckhard (2005): Bürogebäude, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 441-447.
- Lampugnani, Vittorio M. (2002): Verhaltene Geschwindigkeit - die Zukunft der telematischen Stadt, Berlin.
- Lampugnani, Vittorio M./ Keller, Thomas K./ Buser, Benjamin (2007): Städtische Dichte, Zürich.
- Landeshauptstadt München (o.J.): Sozialgerechte Bodennutzung. Der Münchner Weg. Online verfügbar unter http://www.muenchen.de/cms/prod2/mde/_de/rubriken/Rathaus/45_kom/sozgbodnutzg/downloads/sobon.pdf, zuletzt geprüft am 25. September 2008.
- Lant, Theresa K./ Milliken, Frances J./ Batra, Bipin (1992): The Role of Managerial Learning and the Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., Nr. 8, S. 585-608.
- Lasnig, Kerstin/ Rilke, Wolf Uwe (2005): Leitbilder der Stadtplanung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 25-43.
- Lawrence, Peter (1989): Building Design: More Than Meets the Eye. In: Journal of Business Strategy, 10 Jg., Nr. 4, S. 15-19.

Le Corbusier (1962): An die Studenten. Die „Charte d'Athènes“, Reinbek bei Hamburg.

Lechner, Christian/ Dowling, Michael (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, in: Entrepreneurship & Regional Development, 15. Jg., Nr. 1, S. 1–26.

Lehmbock, Josef/ Fischer, Wend (1971): Profitopolis oder der Mensch braucht eine andere Stadt: Eine Ausstellung über den miserablen Zustand unserer Städte und über die Notwendigkeit, diesen Zustand zu ändern, damit der Mensch wieder menschenwürdig in seiner Stadt leben kann. Die Neue Sammlung, 29. Nov. 1971 - 13. Feb. 1972, München.

Leipold, Livia (2007): Privatisierung kommunaler Wohnungsbaugesellschaften: Auswirkung auf stadtpolitische Handlungs- und Gestaltungsspielräume: das Beispiel der WOBA Dresden GmbH, Jena.

Leipprand, Eckart (2000): Lebensmodell Stadt. Über den verlorenen Zusammenhang von Stadtleben, Stadtgesellschaft und Städtebau, Tübingen.

Leisham, Chris/ Dunse, Neil A./ Warren, Fran J./ Watkins, Craig (2003): Office space requirements: Comparing occupiers' preferences with agents' perceptions, in: Journal of Property Investment & Finance, 21 Jg., Nr. 1, S. 45-60.

Lennertz, Thomas (2004): Aufgaben und Erfahrungen der BahnflächenEntwicklungsgesellschaft Nordrhein-Westfalen, in: Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 9/10, S. 593-601.

Leontiades, Milton/ Tezel, Ahmet (1980): Planning Perceptions and Planning Results, in: Strategic Management Journal, 1. Jg., Nr. 1, S. 65-75.

Levitt, Theodore (1960): Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, 38. Jg., Nr. 4, S. 45-56.

Leykam, Monika (2008): CA Immo/ Vivico- Österreicher entwickeln deutsche Zentren neu, in: Immobilien Zeitung, Nr. 03 vom 24.01.2008, S. 3.

- Leykam, Monika (2007): HSH hat die Städte im Visier, in: Immobilien Zeitung, Nr. 33 vom 23.08.2007, S. 1.
- Lichtenberger, Elisabeth (1998): Stadtgeographie - Begriffe, Konzepte, Modelle, Prozesse, 3. Aufl., Stuttgart.
- Lindblom, E. Charles (1959): The Science of Muddling-Through, in: Public Administration Review, 19. Jg., o. Nr. , S. 79-88.
- Linsin, Jan (2004): Der westdeutsche Markt für Einzelhandelsimmobilien - Eine empirische Analyse mietpreisbestimmender Faktoren im Kontext sich wandelnder Betriebsformen und eines sich verändernden Konsumentenverhaltens, Diss., Freiburg i. Br.
- Löffler, Carsten (1995): Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg, Diss., Wiesbaden.
- Lohr, Manfred (2003): Quartiere im städtischen Kontext - Der DIFA-Award 2002, Veröffentlichung der Deutsche Immobilien Fonds AG, Berlin.
- Löw, Martina (2001): Raumsoziologie, Frankfurt am Main.
- Löw, Martina/ Steets, Silke/ Stoetzer, Sergej (2007): Einführung in die Stadt- und Raumsoziologie, Opladen.
- Lombriser, Roman/ Abplanalp, Peter A. (2005): Strategisches Management, Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, Zürich.
- Loo, Chalsa M. (1972): The Effects of Spatial Density on the Social Behavior of Children, in: Journal of Applied Social Psychology, 2. Jg., Nr. 4, 372-381.
- Lorange, Peter (1982): Implementation of strategic planning, Englewood Cliffs.

- Lorange, Peter (1980): Corporate planning. An executive viewpoint, Englewood Cliffs.
- Lüdtke, Hartmut (1989): Expressive Ungleichheit. Zur Soziologie der Lebensstile, Opladen.
- Lynch, Kevin (2001): Das Bild der Stadt. 2. Auflage, Gütersloh.
- Mai, Ulrich (1989): Gedanken über räumliche Identität, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 33. Jg., Nr. 1/2, S. 12-19.
- Manderscheid, Katharina (2004): Milieu, Urbanität und Raum - Soziale Prägung und Wirkung städtebaulicher Leitbilder und gebauter Räume, Wiesbaden.
- March, James G./ Simon, Herbert A. (1958): Organizations, New York.
- Martin, Kai (2000): Konzertierte Aktion rund um den Hauptbahnhof Hannover - Die städtebauliche Lücke auf dem Post- und Busbahnhofgelände wird geschlossen / Aufwertung der Gegend „hinter'm Bahnhof, in: Immobilien Zeitung, Nr. 5 vom 24.03.2000, S. 17.
- Maslow, Abraham Harold (1977): Motivation und Persönlichkeit, Olten.
- Masumy, Jane (2003): Philharmonie auf dem Kaispeicher?, in: Hamburger Abendblatt, 27. Juni 2003. Online verfügbar unter <http://www.abendblatt.de/daten/2003/06/27/180792.html>, zuletzt geprüft am 17. Juli 2008.
- Matthiesen, Ulf (1998): Milieus in Transformationen. Positionen und Anschlüsse, in: Matthiesen, Ulf (Hrsg.): Die Räume der Milieus - Neue Tendenzen in der sozial- und raumwissenschaftlichen Milieuforschung, in der Stadt- und Raumplanung, Berlin, S. 17-79.
- Matzler, Kurt/ Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, Stephan A./ Stahl, Heinz K. (2003): Core issues in German strategic management research, in: Problems and Perspectives of Management, o. Jg., Nr. 1, S. 148-160.

- Mayntz, Renate/ Scharpf, Fritz W. (1995): Steuerung und Selbstorganisation in staatlichen Sektoren, in: Mayntz, Renate/ Scharpf, Fritz W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung, Frankfurt am Main, S. 9-38.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl., Weinheim.
- McClelland, David C. (1987): Characteristics of successful entrepreneurs, in: Journal of Creative Behavior, 21. Jg., Nr. 3, S. 219-233.
- McGahan, A. M. /Porter Michael E. (1997): How much does Industry matter, really, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., Special Edition Summer, S. 15-20.
- McGee, Jeffrey E./ Dowling, Michael/ Megginson, William L. (1995): Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience, in: Strategic Management Journal, 16. Jg., Nr. 7, S. 565–580.
- McManus, Ginette/ Saint-Pierre, Jacques/ Domonkos, John (1995): Formal Strategic Planning, Informedness and Firm Performance: An Empirical Investigation, in: Global Finance Journal, 6. Jg., Nr. 1, S. 47-63.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Meier-Kortwig, Hans/ Stüwe, Björn (2000): Gestaltete Werte. Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg., Sondernummer Oktober, S. 190-197.
- Meisenheimer, Wolfgang (1964): Der Raum in der Architektur. Strukturen - Gestalten - Begriffe, Diss., Aachen.
- Mensing, Mario S./ Mantik, Uwe (2004): War das schon alles beim Quartiersmanagement? Bäume, Bänke, Bolzplatz und Balkonbegrünung?, in: cimdirekt, o. Jg., Nr. 4, S. 20-22.

- Mertens, Indra/ Usunov, Katja (2005): Stadtmanagement - neues Berufsbild zwischen ökonomischer Pflicht und sozialer Kür, in: Hochstadt, Stefan (Hrsg.): Stadtentwicklung mit Stadtmanagement?, Wiesbaden, S. 159-192.
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 441-468.
- Meyn, Hermann/ Chill, Hanni (2004): Massenmedien in Deutschland, Konstanz.
- Mikunda, Christian (2005): Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung, Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie. 2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main.
- Miller, Chet C./ Cardinal, Laura B. (1994): Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research, in: Academy of Management Journal, 37. Jg., Nr. 6, S. 1649-1656.
- Miller, Danny (1992): The Generic Strategy Trap, in: Journal of Business Strategy, 13. Jg., Nr. 1, S. 37-41.
- Miller, Danny/ Friesen, Peter H. (1983): Strategy-Making and Environment, in: Strategic Management Journal, 4. Jg., Nr. 3, S. 221-235.
- Mintzberg, Henry (1994): The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners, New York.
- Mintzberg, Henry (1990): The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 11. Jg., Nr. 6, S. 171-195.
- Mintzberg, Henry (1987a): The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, in: California Management Review, 30. Jg., Nr. 1, S. 11-24.

- Mintzberg, Henry (1987b): The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies, in: California Management Review, 30. Jg., Nr. 1, S. 25-32.
- Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, 24 Jg., Nr. 9, S. 934-948.
- Mintzberg, Henry (1973): Strategy-Making in Three Modes, in: California Management Review, 16. Jg., Nr. 2, S. 44-53.
- Mintzberg, Henry (1972): Research in Strategy-Making. In: Academy of Management Proceedings, Mintzberg, Henry (1972): Research in Strategy-Making. In: Academy of Management Proceedings, 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, S. 90-94.
- Mintzberg, Henry/ Ahlstrand, Bruce/ Lampel, Joseph (1998): Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York.
- Mintzberg, Henry/ Lampel, Joseph (1999): Reflecting on the Strategy Process, in: Sloan Management Review, 40. Jg., Nr. 3, S. 21-30.
- Mintzberg, Henry/ McHugh, Alexandra (1985): Strategy Formation in an Adhocracy, in: Administrative Science Quarterly, 30. Jg., Nr. 2, S. 160-197.
- Mintzberg, Henry/ Waters, James A. (1985): Of Strategy, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, 6. Jg., Nr. 3, S. 257-272.
- Mintzberg, Henry/ Waters, James A. (1982): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, in: Academy of Management Journal, 25. Jg., Nr. 3, S. 465-499.
- Mitchell, Ronald K./ Agle, Bradley R./ Wood, Donna J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts, in: Academy of Management Review, 22. Jg., Nr. 4, S. 853-886.
- Mitreanu, Cristian (2006): Is Strategy a Bad Word?, in: Sloan Management Review, 47. Jg., Nr. 2, S. 96.

- Mitscherlich, Alexander (1965): Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Anstiftung zum Unfrieden, Frankfurt am Main.
- Moest, Norbert (2005): Architektur als Element von Gebäudekonzepten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 697-716.
- Moneva, Jose M./ Rivera-Lirio, Juana M./ Muñoz-Torres, Maria J. (2007): The corporate stakeholder commitment and social and financial performance, in: Industrial Management & Data Systems, 107. Jg., Nr. 1, S. 84-102.
- Monheim, Rolf (2001): Die Innenstadt als Urban Entertainment Center?, in: Popp, Herbert (Hrsg.): Neuere Trends in Tourismus und Freizeit, Passau, S. 129-152.
- Morgan, Gareth (1995): Images of organization: The Executive Edition, Reprint, Thousand Oaks.
- Morris, Elinor (1987): Vision and Strategy: a Focus for the Future, in: Journal of Business Strategy, 8. Jg., Nr. 2, S. 51-58.
- Müller, Kai/ Weber, Kirstin (2002): Städtebauliche Projektentwicklung - Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch Methoden der Immobilienökonomie, Regensburg.
- Müller, Tobias (2005): Bauten für Sport und Freizeit, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 589-610.
- Müller-Böling, Detlef/ Klandt, Heinz (1996): Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung, Eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt. 3. Aufl., Köln.
- Müller-Raemisch, Hans-Reiner (1990): Leitbilder und Mythen in der Stadtplanung 1945 - 1985. Vier Vorträge, Frankfurt am Main.

- Müller-Stewens, Günter/ Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator. 3., aktualisierte Aufl, Stuttgart.
- Muncke, Günter/ Dziomba, Maïke/ Walther, Monika (2008): Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Aufl., Köln, S. 133-207.
- Musterd, Sako (2003): Diverse Pictures of the 'Post-industrial' City, in: Eckardt, Frank/ Hassenpflug, Dieter (Hrsg.): Consumption and the post-industrial city, Frankfurt am Main, S. 71-80.
- Narayanan, V.K./ Fahey, Liam (2001): Macroenvironmental Analysis: Understanding the Environment Outside the Industry, in: Fahey, Liam/ Randall, Robert M. (Hrsg.): The portable MBA in strategy, 2. Aufl., New York, S. 189-214.
- Naschold, Frieder/ Bogumil, Jörg (2000): Modernisierung des Staates. New public management in deutscher und internationaler Perspektive. 2., vollst. aktualisierte und stark erw. Aufl. Opladen.
- Naßmacher, Hiltrud (2006): Baustelle Stadt, Effizienz und Bürgernähe ohne Demokratie und Nachhaltigkeit?, Wiesbaden.
- Nelson, Richard R./ Winter, Sidney G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Cambridge.
- Neumann, Peter (2002): Zur Bedeutung von Urbanität in kleineren Industriestädten, untersucht am Beispiel von Hennigsdorf und Ludwigsfelde im Umland von Berlin, Münster.
- Neville, Benjamin A./ Mengüç, Bulent (2006): Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders, in: Journal of Business Ethics, 66. Jg., Nr. 4, S. 377-391.

Niskanen, William A (1973): Bureaucracy - servant or master? Lessons from America, Wol-verhampton.

Noller, Peter (1994): Stadtlandschaften - Büroparks, Konsumgalerien und Museen, in: Noller, Peter/ Prigge, Walter/ Ronneberger, Klaus (Hrsg.): Stadt-Welt: über die Globali-sierung städtischer Milieus. Die Zukunft des Städtischen - Frankfurter Beiträge, Band 6, Frankfurt am Main, S. 198-212.

Olson, Mancur (2000): The logic of collective action, Public goods and the theory of groups. 18. Aufl., Cambridge.

Opaschowski, Horst W./ Pries, Michael/ Reinhardt, Ulrich (2006): Freizeitwirtschaft, die Leitökonomie der Zukunft, Hamburg.

Ortúzar, Juan D. de/ Martinez, Francisco J./ Varela, Francisco J. (2000): Stated Preferences in Modelling Accessibility, in: International Planning Studies, 5. Jg. , Nr. 1, S. 65-85.

Pajunen, Kalle (2006): Stakeholder influences in organizational survival, in: Journal of Man-agement Studies, 43. Jg., Nr. 6, S. 1261-1288.

Palich, Leslie E./ Bagby D. Ray (1995): Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom, in: Journal of Business Venturing, 10. Jg., Nr. 6, S. 425-438.

Panerai, Philippe/ Castex, Jean/ Depaule, Jean-Charles (1985): Vom Block zur Zeile - Wandlungen der Stadtstruktur, Bauwelt-Fundamente Bd. 66, Braunschweig.

Pätz, Andreas (2000): Konversion militärischer Liegenschaften als Managementaufgabe, in: Institut für Städtebau Berlin (Hrsg.): Flächen- und Projektmanagement in der Kommunal-entwicklung: Baulandmobilisierung, Flächenrevitalisierung, Liegenschaftsmanagement, Berlin, S. 133-141.

- Pätz, Andreas/ Soehlke, Cord (2001): Lässt sich Stadtleben planen? Ziele und Werkzeuge, in: Feldtkeller, Andreas (Hrsg.): Städtebau: Vielfalt und Integration. Neue Konzepte für den Umgang mit Stadtbrachen, Stuttgart, S. 42-86.
- Patton, Michael Quinn (2002): Qualitative research & evaluation methods. 3. Aufl., Thousand Oaks.
- Pearce, John A. II./ David, Fred R. (1987): Corporate Mission Statements: The Bottom Line, in: Academy of Management Executive, 1. Jg., Nr. 2, S. 109-115.
- Pearce, John A. II./ Freeman, Elisabeth B./ Robinson, Richard B. Jr. (1987): The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance, in: Academy of Management Review, 12. Jg., Nr. 4, S. 658-675.
- Pearce, John A. II./ Robbins, D. Keith/ Robinson, Richard B. Jr. (1987): The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, in: Strategic Management Journal, 8. Jg., Nr. 2, S. 125-134.
- Pearce, John A. II./ Robinson, Richard B. Jr. (1988): Strategic Management. Strategy Formulation and Implementation. 3. Aufl., Homewood.
- Peitsch, Anna Lena (2005): Strategisches Management in Regionen. Eine Analyse anhand des Stakeholder-Ansatzes, Diss., Wiesbaden.
- Pelzeter, Andrea (2005a): Definition und Typisierung von Stadtbausteinen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 417-419.
- Pelzeter, Christian (2005b): Bauten für Gesundheit, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 647-662.
- Pennington, M. W. (1972): Why has Planning Failed?, in: Long Range Planning, 5. Jg., Nr. 1, S. 2-9.

- Pérez, Patricio E./ Martínez, Francisco J./ Ortúzar, Juan de D. (2003): Microeconomic Formulation and Estimation of a Residential Location Choice Model: Implications for the Value of Time, in: Journal of Regional Science, 43. Jg., Nr. 4, S. 771-789.
- Petermann, Sören (2004): Die subjektive Einschätzung der Lebensverhältnisse in Halle, in: Bayer, Michael/ Petermann, Sören (Hrsg.): Soziale Struktur und wissenschaftliche Praxis im Wandel - Festschrift für Heinz Sahner, Wiesbaden, S. 57-91.
- Pettigrew, Andrew M. (1992): The Character and Significance of Strategy Process Research, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., Nr. 8 (Special Issue Winter), S. 5-16.
- Pettigrew, Andrew M. (1990): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, in: Organization Science, 1. Jg., Nr. 3, S. 267-292.
- Pettigrew, Andrew M. (1985): The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries, Oxford.
- Pfeffer, Jeffrey/ Salancik, Gerald R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York.
- Pierschke, Barbara/ Müller, Tobias (2005): Organisation von Immobilienunternehmen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band I - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 979-1009.
- Pöck, Thomas (2004): Strategisches Management aus der Sicht des Consultings, unveröffentlichter Vortrag an der European Business School am 08. Mai 2004, Oestrich-Winkel.
- Pook, Manfred/ Tebbe, Günter (2002): Berichtswesen und Controlling, München.
- Porac, Joseph F./ Thomas, Howard (1990): Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, in: Academy of Management Review, 15. Jg., Nr. 2, S. 224-240.

- Porter, Michael E. (1996): What is Strategy?, in: Harvard Business Review, 74. Jg., Nr. 6, S. 61-78.
- Porter, Michael E. (1994): The Role of Location in Competition, in: Journal of the Economics of Business, 1. Jg., Nr. 1, S. 35-39.
- Porter, Michael E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., Nr. 8, S. 95-117.
- Porter, Michael E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, New York.
- Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, New York.
- Prahalad, C. K./ Hamel, Gary (1994): Strategy as a Field of Study: Why Search for a new Paradigm?, in: Strategic Management Journal, 15. Jg., Nr. 5, S. 5-16.
- Prahalad, C. K./ Hamel, Gary (1989): Strategic Intent, in: Harvard Business Review, 67. Jg., Nr. 3, S. 63-78.
- Prasad, Biman C./ Tisdell, Clement Allan (2006): Institutions, economic performance and sustainable development, New York.
- Preble, John F. (1992): Towards A Comprehensive System of Strategic Control, in: Journal of Management Studies, 29. Jg., Nr. 4, S. 391-409.
- Preston, Lee E./ Sapienza, Harry J. (1990): Stakeholder management and corporate performance, in: Journal of Behavioral Economics, 19. Jg., Nr. 4, S. 361-375.
- Preuß, Thomas/ Barczewski, Baldur/ Schrenk, Volker/ Weber, Karolin (2005): Nachhaltige Wiedernutzung und Revitalisierung von Brachflächen - Dokumentation des 5. deutsch-amerikanischen Workshops „Sustainable Reuse and Revitalization of Potentially

Contaminated Sites. New Directions, Tools and Concepts” vom 15.-17.9.2004 in St. Louis, Missouri, Berlin.

Priem, Richard L./ Rasheed, Abdul M. A./ Kotulic, Andrew G. (1995): Rationality in Strategic Decision processes, Environmental Dynamism and Firm Performance, in: Journal of Management, 21. Jg., Nr. 5, S. 913-929.

Prinz, Dieter (1993a): Städtebau - Band 1: Städtebauliches Entwerfen, 5. Aufl., Stuttgart.

Prinz, Dieter (1993b): Städtebau - Band 2: Städtebauliches Gestalten, 5. Aufl., Stuttgart.

Pröhl, Marga (2002): „Good Governance“. Gemeinsame Verantwortung für Demokratie und Lebensqualität, in: Pröhl, Marga (Hrsg.): Good Governance für Lebensqualität vor Ort. internationale Praxisbeispiele für Kommunen, Gütersloh, S. 7-12.

Pröhl, Marga/ Wegener, Alexander (2002): Große Herausforderungen gemeinsam bewältigen. Konzeptionelle Kriterien für Good Local Governance, in: Innovative Verwaltung, o. Jg., Nr. 10, S. 10-13.

Proshansky, Harold M./ Fabian, Abbe K./ Kaminoff, Robert (1983): Place-identity: Physical world socialization of the self, in: Journal of Environmental Psychology, 3. Jg., Nr. 1, S. 57-83.

PSEPHOS Institut für Markt-, Politik- und Sozialforschung (2004): Trendbarometer Büroimmobilien: Repräsentativbefragung von KMU-Mietern aus der Dienstleistungsbranche: Textkommentar, Berlin/ Hamburg 2004.

Pümpin, Cuno Beat (1992): Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern.

Pümpin, Cuno Beat/ Geilinger, Ulrich W. (1988): Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung, o. Jg., Nr. 76, Bern.

- Püttner, Günter (1999): § 107 Kommunale Selbstverwaltung, in: Isensee, Josef/ Kirchhof, Paul (Hrsg.): Handbuch des Staatsrechts, Band IV, Finanzverfassung - bundesstaatliche Ordnung. 2. Aufl., Heidelberg, S. 1171-1194.
- Pyhrr, Stephen A./ Cooper, James R./ Wofford, Larry E./ Kapplin, Steven D./ Laptides, Paul D. (1989): Real estate investment - Strategy, analysis, decisions, 2. Aufl., New York.
- Quinn, James B. (1980): Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood.
- Rapoport, Amos (1975): Toward a redefinition of density, in: Environment and Behaviour, 7. Jg., Nr. 2, S. 133-158.
- Raps, Andreas (2003): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, Konzeption und Instrumente, Diss., Wiesbaden.
- Ratcliffe, John/ Stubbs, Michael (1996): Urban planning and real estate development, London.
- Rauch, Andreas/ Frese, Michael/ Sonnentag, Sabine (2000): Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany, in: Journal of Small Business Management, 38. Jg., Nr. 4, S. 28-41.
- Rebstock Projektgesellschaft mbH (2008): Rebstockpark Frankfurt - der neue Stadtteil für Menschen, die weiter denken. Und Investoren, die anderen ein Stück voraus sind. Online verfügbar unter <http://www.rebstockpark-ffm.de/index.htm>, zuletzt aktualisiert am 08. August 2008.
- Rebstock Projektgesellschaft mbH (2007): Geschäftsbericht 2006. Online verfügbar unter http://www.rebstockpark-ffm.de/rebstockgmbh_gb_2006.pdf, zuletzt geprüft am 11. August 2008.

- Reichard, Christoph (2004): Ansätze zu Performance Measurement in deutschen Kommunen - eine Bewertung ihres Entwicklungsstandes und ihrer Wirksamkeit, in: Kuhlmann, Sabine/ Bogumil, Jörg/ Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis, Wiesbaden, S. 341-356.
- Reichow, Hans Bernhard (1959): Die autogerechte Stadt: Ein Weg aus dem Verkehrs-Chaos, Ravensburg.
- Reiß, Michael (1995): Implementierung, in: Corsten, Hans/ Reiß, Michael (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Schnittstellen, Wiesbaden, S. 291-301.
- Renner, Mechthild (2004): Revitalisierung von Bahnbrachen - zum Sachstand, in: BBR - Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 9/10, S. 539-547.
- Rhodes, Rod A. W. (1997): Understanding governance. Policy networks, governance, reflexivity and accountability, Buckingham.
- Riemenschneider, Frank (2001): Implementierung integrierter Managementsysteme, Erfolgsfaktoren für die Unternehmenspraxis. Diss., Wiesbaden.
- Rittel, Hans (1970): Der Planungsprozess als iterativer Vorgang von Varietätserzeugung und Varietätseinschränkungen, in: Höfler, Horst (Hrsg.): Entwurfsmethoden in der Bauplanung. Stuttgart, S. 17-31.
- Rittner, Volker/ Mrazek, Joachim/ Meier, Rolf/ Becker, Albrecht/ Breuer, Günter/ Meyer, Monika (1989): Sportinfrastruktur im Kreis Neuss - Projektbericht, Köln.
- Robinson, Richard B. Jr./ Pearce, John II. (1984): Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, in: Academy of Management Review, 9. Jg., Nr. 1, S. 128-137.

- Robinson, Richard B. Jr./ Pearce, John II. (1983): The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations, in: Strategic Management Journal, 4. Jg., Nr. 3, S. 197-207.
- Rössel, Jörg (2005): Plurale Sozialstrukturanalyse, Eine handlungstheoretische Rekonstruktion der Grundbegriffe der Sozialstrukturanalyse, Wiesbaden.
- Rogers, Waymond/ Gago, Susana (2004): Stakeholder Influence on Corporate Strategies Over Time, in: Journal of Business Ethics, 52. Jg., Nr. 4, S. 349-363.
- Rogge, Florenz (2003): Revitalisierung alter Hafengebiete unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung. Diss., Weimar.
- Rottke, Nico (2004): Investitionen mit Real Estate Private Equity. Herleitung eines anreizkompatiblen Beteiligungsmodells unter Berücksichtigung der Transaktionskosten- und Agency-Theorie, Diss., Köln.
- Roulac, Stephen E. (2002): Requisite Knowledge for Effective Property Involvements in the Global Context, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Real estate education throughout the world, Past, present, and future. Research issues in real estate, Boston, S. 3-24.
- Roulac, Stephen (1995): Implications of Individual versus Institutional Real Estate Investing Strategies, in: Schwartz, Arthur L./ Kapplin, Steven D. (Hrsg.): Alternative ideas in real estate investment, Boston, S. 35-58.
- Roulac, Stephen/ Adair, Alastair/ McGreal, Stanley/ Berry, Jim/ Brown, Louise/ Heaney, George (2005): Corporate strategic decision making: A comparative analysis of companies in the industrial and non-industrial sectors, in: Journal of Property Investment & Finance, 23 Jg., Nr. 4, S. 364-378.
- Roventa, Peter/ Mauthe, Karl Dieter (1983): Offene Fragen zur strategischen Analyse – ein trilaterales Konzept, in Kirsch, Werner/ Roventa, Peter: Bausteine des strategischen Managements, Berlin, S. 89-108.

Rühli, Edwin (2000): Strategie ist tot, Es lebe das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, Stephan A./ Al-Ani, Ayad/ Handlbauer, Gernot (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, Perspektive und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 73-90.

Rühli, Edwin (1992): Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung, Bern.

Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J. (1994): Fundamental Issues in Strategy, in: Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J. (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy, A Research Agenda, Boston, S. 9-54.

Russ-Scherer, Brigitte (2005): Vorwort, in: de Maddalena, Gudrun Theresia/ Schuster, Matthias (Hrsg.): go south, das Tübinger Modell, Berlin, S. 6-11.

Ryll, Christine (2005): Bundeswehrliegenschaften. Abverkauf: Bundeswehr trennt sich von ihren Grundstücken, in: Immobilien Zeitung, Nr. 23 vom 03.11.2005, S. 28.

Salin, Edgar (1960): Urbanität, in: Deutscher Städtetag (Hrsg.): Erneuerung unserer Städte: Vorträge, Aussprachen und Ergebnisse der 11. Hauptversammlung des Deutschen Städtetages. Stuttgart, S. 8-34.

Saretzki, Thomas (1997): Demokratisieren von Expertise? Zur politischen Dynamik der Wissensgesellschaft, in: Klein, Ansgar/ Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland, Baden-Baden, S. 277-313.

Sassen, Saskia (1994): Neue Zentralität - Die Auswirkung von neueren Telekommunikationstechnologien und Globalisierung, in: Noller, Peter/ Prigge, Walter/ Ronneberger, Klaus (Hrsg.): Stadt-Welt: über die Globalisierung städtischer Milieus. Die Zukunft des Städtischen - Frankfurter Beiträge, Frankfurt am Main, S. 135-146.

Schäfers, Wolfgang (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien, Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Diss., Köln.

- Schäfers, Bernhard/ Kunz, Alexa M. (2006): Stadtsoziologie, Stadtentwicklung und Theorien - Grundlagen und Praxisfelder, Wiesbaden.
- Scharpf, Fritz W. (1991): Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des Zwanzigsten Jahrhunderts, in: Politische Vierteljahresschrift, 32. Jg., Nr. 4, S. 621-634.
- Schedler, Kuno/ Proeller, Isabella (2006): New public management. 3., vollst. überarb. Aufl. Bern.
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco.
- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, 25. Jg., Nr. 2, S. 3-16.
- Schelte, Jeannette (1999): Räumlich-struktureller Wandel in Innenstädten - Moderne Entwicklungsansätze für ehemalige Gewerbe- und Verkehrsflächen, Dortmund.
- Scherer, Frederic M./ Ross, David (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance, 3. Auflage, Boston.
- Schirg, Oliver (2007): Hafencity, Die Idee entstand in aller Heimlichkeit, in: Die Welt, 25.10.2007. Online verfügbar unter http://www.welt.de/hamburg/article1298447/Die_Idee_entstand_in_aller_Heimlichkeit.html, zuletzt geprüft am 18. Juli 2008.
- Schmals, Klaus M. (2008): Projektentwicklung in postmodernen Gesellschaften, in: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. Aufl., Köln, S. 91-109.
- Schmals, Klaus M. (2005): Soziologische Bausteine der Stadtplanung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 47-67.

- Schmals, Klaus M. (2001a): Aktivierungspotenziale für das Wohnen in der Zivilgesellschaft, in: Zeitschrift für Wohneigentum in der Stadtentwicklung und Immobilienwirtschaft, o. Jg., Nr. 5, S. 252-257.
- Schmals, Klaus M. (2001b): Souveräne KonsumentInnen in einer zivilen Stadtgesellschaft, in: Zeitschrift für Wohneigentum in der Stadtentwicklung und Immobilienwirtschaft, o. Jg., Nr. 4, S. 173-180.
- Schmoock, Matthias (2002): Zwischen Bild und Image - Die Entwicklung des Hamburger Stadtteils Uhlenhorst und die Darstellung in Selbst- und Fremdzeugnissen - von den ersten Quellen bis zur Baugesetzgebung 1902. Diss., Münster.
- Schmidt, Donald E./ Goldman, Roy D./ Feimer, Nickolaus R. (1979): Perceptions of Crowding. Predicting at the residence, neighborhood, and city levels, in: Environment and Behaviour, 11. Jg., Nr. 1, S. 105-130.
- Schmitt, Jürgen/ Dombrowski, Jörg/ Seifert, Jörg/ Geyer, Thomas/ Murat, Faruk (2006): Einfamilienhaus oder City? Wohnorientierungen im Vergleich, Wiesbaden.
- Schneider, Bernhard (2000): Die Stadt als System öffentlicher Räume, in: Wentz, Martin (Hrsg.): Die kompakte Stadt, Frankfurt am Main, S. 133-149.
- Schneider, Helmut (1990): Urbanität als Planungsfaktor, in: Schweizer Ingenieur und Architekt, 108. Jg., Nr. 1-2, S. 22-23.
- Schneider, Herbert (1997): Stadtentwicklung als politischer Prozeß - Stadtentwicklungsstrategien in Heidelberg, Wuppertal, Dresden und Trier, Opladen.
- Schneider, Nicole/ Spellerberg, Annette (1999): Lebensstile, Wohnraumbedürfnisse und räumliche Mobilität, Opladen.
- Schnell, Rainer/ Hill, Paul B./ Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7., völlig überarb. und erw. Aufl., München.

- Schnell, Hermann (2005): Bauten für Bildung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 665-678.
- Schöppner, Klaus-Peter (2006): Leben und Wohnen in 2020 - Eine Studie der TNS Emind, Veranstaltung vom 02.05.2006, aus der Reihe "DeTeImmobilien Junior-Immobiliengespräche", Frankfurt am Main.
- Scholich, Dietmar (1998): Bausteine einer prozeßorientierten Regionalplanung: Nicht alles ist neu, in: Streich, Bernd/ Kötter, Theo (Hrsg.): Planung als Prozeß - von klassischem Denken und Zukunftsentwürfen im Städtebau - Festschrift für Klaus Borchard zum 60. Geburtstag, Bonn, S. 31-42.
- Schreyögg, Georg (1984): Unternehmensstrategie, Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin.
- Schreyögg, Georg/ Steinmann, Horst (1987): Strategic Control: A New Perspective, in: Academy of Management Review, 12. Jg., Nr. 1, S. 91-103.
- Schreyögg, Georg/ Steinmann, Horst (1985): Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., Nr. 5, S. 391-410.
- Schubert, Dirk (2002): Revitalisierung von (brachgefallenen) Hafen- und Uferzonen. Anlässe, Ziele, Ergebnisse sowie Forschungsansätze und -defizite, in: Schubert, Dirk (Hrsg.): Hafen- und Uferzonen im Wandel, Analysen und Planungen zur Revitalisierung der Waterfront in Hafenstädten, Berlin, S. 15-36.
- Schütte, Gisela/ Hanauer Florian (2008): Pannenserie in Hamburg, Neubau für die Hafencity-Uni droht zu scheitern, in: Die Welt, 13.06.2008. Online verfügbar unter http://www.welt.de/hamburg/article2100652/Neubau_fuer_die_Hafencity-Uni_droht_zu_scheitern.html, zuletzt geprüft am 18. Juli 2008.

Schütz, Elmar/ Feldmann, Philipp (2008): Quartiersentwicklung am Beispiel des Arnulf-parks München, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Aufl., Köln, S. 843-868.

Schütz, Elmar/ Jakoby, Christoph/ Ruhl, Mihaela/ Blanke, Enrico (2008): Weißbuch, Quartiersentwicklung und Quartiersmanagement, unveröffentlichtes Dokument der Vivico Real Estate AG, Frankfurt am Main.

Schulte, Karl-Werner (2006): Stand und Entwicklungsperspektiven der Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, Vortrag am Tag der Immobilienwirtschaft des Instituts für Immobilienwirtschaft, Regensburg 29. Juni 2006.

Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (2008): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Aufl., Köln, S. 23-89.

Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (2005): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, Karl-Werner: Grundlagen der Immobilienökonomie, Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., München, S. 47-70.

Schulte, Karl-Werner/ Pelzeter, Andrea (2005): Stadtplanung und Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 1-20.

Schulte, Karl-Werner/ Holzmann, Christoph (2005a): Investition in Immobilien, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, 2., vollst. überarb. Aufl, Köln, S. 21-44.

Schulte, Karl-Werner/ Holzmann, Christoph (2005b): Institutionelle Aspekte der Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band I - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 167-205.

- Schulz-Eickhorst/ Focke, Christian/ Pelzeter, Andrea (2005): Art und Maß der baulichen Nutzung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band I - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 141-165.
- Schulze, Gerhard (1994): Milieu und Raum, in: Noller, Peter/ Prigge, Walter/ Ronneberger, Klaus (Hrsg.): Stadt-Welt: über die Globalisierung städtischer Milieus. Die Zukunft des Städtischen - Frankfurter Beiträge, Frankfurt am Main, S. 40-53.
- Schuster, Matthias (2005): Das Tübinger Modell, in: de Maddalena, Gudrun Theresia/ Schuster, Matthias (Hrsg.): go south, das Tübinger Modell, Berlin, S. 12-29.
- Schwaninger, Markus (1994): Managementsysteme, Frankfurt am Main.
- Schwanke, Dean (2005): Mixed-use development handbook. 2. Aufl., Washington.
- Schwenk, Charles R./ Schrader, Charles B. (1993): Effect of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Smalls Firms: A Meta Analysis, in: Entrepreneurship Theory & Practice, 17. Jg., Nr. 1, S. 53-64.
- Segal-Horn, Susan (2004): The modern roots of strategic management, in: European Business Journal, 16. Jg., Nr. 4, S. 133-142.
- Selle, Klaus (1986): Bestandspolitik, Darmstadt.
- Selznick, Philip (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Evanston.
- Sennett, Richard/ Kaiser, Reinhard (2004): Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität, Frankfurt am Main.
- Shea- Van Fossen, Rita J./ Rothstein, Hanna R./ Korn, Helaine J.: Thirty-Five Years of Strategic Planning And Firm Performance Research: A Meta-Analysis, Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management, Veröffentlichung angekündigt.

- Shepherd, William G./ Shepherd, Joanna M. (2004): The economics of industrial organization. 5. Aufl., Long Grove.
- Shrader, Charles B./ Taylor, Lew/ Dalton, Dan R. (1984): Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal, in: Journal of Management, 10. Jg., Nr. 2, S. 149-171.
- Siebel, Walter/ Ibert, Oliver/ Mayer, Hans-Norbert (1999): Projektorientierte Planung - ein neues Paradigma, in: Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 3/4, S. 163-172.
- Sieverts, Thomas (1999): Zwischenstadt, Zwischen Ort und Welt, Raum und Zeit, Stadt und Land, 3. Aufl., Braunschweig.
- Sieverts, Thomas (1998): Was leisten städtebauliche Leitbilder, in: Wüstenrot-Stiftung (Hrsg.): Ohne Leitbild? Städtebau in Deutschland und Europa, Städtebau in Deutschland und Europa, Stuttgart, S. 22-40.
- Sieverts, Thomas (1990a): Perspektiven für den öffentlichen Raum, in: Baukultur, 12. Jg., Nr. 6, S. 6-10.
- Sieverts, Thomas (1990b): Neue Aufgaben für den Städtebau im alten Europa - Voraussetzungen, Prinzipien, Beispiele, in: Sieverts, Thomas (Hrsg.): Zukunftsaufgaben der Stadtplanung, Düsseldorf, S. 1-34.
- Silva, Ana Amélia da (1995): Stadtteil- und Wohnungsbewegungen und Gesellschaftspolitik: Neue Dimensionen des öffentlichen Dialogs, in: Hellmann, Michaela/ Paoli, Maria Célia/ Delgado, Maria Berenice Godinho (Hrsg.): Ohne uns keine Demokratie. Soziale Bewegungen und die Auseinandersetzung um die Demokratie in Brasilien = Sem gente não tem jeito, Unkel am Rhein, S. 109-116.
- Simmel, Georg (1904): Kant - 16 Vorlesungen gehalten an der Berliner Universität, Leipzig.

- Simmel, Georg (1903): Die Großstädte und das Geistesleben, in: Petermann, Theodor (Hrsg.): Die Großstadt. Vorträge und Aufsätze zur Städteausstellung. Jahrbuch der Gehe-Stiftung zu Dresden, Band 9, Dresden, S. 185-206.
- Simon, Herbert A. (1945): Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization, New York.
- Sinkula, James M./ Baker, William E./ Noordewier, Thomas (1997): A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25. Jg., Nr. 4, S. 305-318.
- Sinus Sociovision GmbH (2008): Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2007. Online verfügbar unter http://www.sinus-sociovision.de/grafik/kartoffel/kartoffel_de_07.jpg, zuletzt geprüft am 17. Oktober 2008.
- Sireo Research (2006): Deutschlandstudie 2006, unveröffentlichte Studie der Sireo Real Estate GmbH, Heusenstamm.
- Slevin, Dennis P./ Covin, Jeffrey G. (1997): Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context, in: Journal of Management, 23. Jg., Nr. 2, S. 189-209.
- Smyth, Hedley (1994): Marketing the city. The role of flagship developments in urban regeneration, London.
- Sommer, Ulf/ Hess, Dorit (2006): Deutsche Konzerne investieren mehr, in: Handelsblatt, Nr. 046 vom 06.03.2006, S. 1.
- Sotelo, Ramon (2002): Projektentwickler und Investoren - welche Produkte für welche Kunden, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln, S. 699-720.
- Sotelo, Ramon (2001): Ökonomische Grundlagen der Wohnungspolitik. Diss., Köln.

Speer, Albert (1992): Städtebau zwischen Staat und Investoren, in: Wentz, Martin (Hrsg.): Planungskulturen, Frankfurt am Main, S. 36-42.

Speer, Albert/ Denkel, Michael (1992): Dekonstruktion zwischen Rendite und Baurecht, in: Fischer, Volker (Hrsg.): Frankfurt Rebstockpark, Folding in time, München, S. 38-42.

Spellerberg, Annette (2004): Bevorzugte Quartiere von Lebensstilgruppen, in: vhw Forum Wohneigentum, o. Jg., Nr. 1, S. 11-15.

Spiegel, Erika (1990): Schwerpunkte des sozialen Wandels - Perspektiven und Konflikte, in: Sieverts, Thomas (Hrsg.): Zukunftsaufgaben der Stadtplanung, Düsseldorf, S. 35-60.

Stachel, Peter (2007): Stadtpläne als politische Zeichensysteme. Symbolische Einschreibungen in den öffentlichen Raum, in: Jaworski, Rudolf/ Stachel, Peter (Hrsg.): Die Besetzung des öffentlichen Raumes, Politische Plätze, Denkmäler und Straßennamen im europäischen Vergleich, Berlin.

Stadt Frankfurt am Main (1991): Protokoll zur Entscheidung des städtebaulichen Ideenwettbewerbs, unveröffentlichtes Dokument, Frankfurt am Main.

Stadt Frankfurt am Main (1990): Städtebaulicher Ideenwettbewerb Wohnen und Arbeiten am Rebstockpark, Auslobungsunterlagen, Frankfurt am Main.

Stadt Tübingen (1992): Städtebaulicher Ideenwettbewerb. Protokoll der eingereichten Ergebnisse und der Wettbewerbsbeurteilung, unveröffentlichtes Dokument des Stadt-sanierungsamtes Tübingen, Tübingen.

Stadt Tübingen (1991): Wettbewerbsprogramm, unveröffentlichtes Dokument des Stadt-sanierungsamtes Tübingen, Tübingen.

Statistischen Amt der Landeshauptstadt München (2007): Statistisches Jahrbuch 2007, München.

Statistisches Amt der Landeshauptstadt München (2006a): Arm und reich in München - Driften die Lebensverhältnisse in München auseinander?, in: Münchner Statistik, o. Jg., Nr. 2, S. 1-7.

Statistisches Amt der Landeshauptstadt München (2006b): MOSAIC Milieus® für München - Neue Möglichkeiten für Analyse, Planung und Steuerung, in: Münchner Statistik, o. Jg., Nr. 4, S. 3-10.

Statistisches Amt der Landeshauptstadt München (2005): Münchner Bürgerinnen- und Bürgerbefragung 2005. Online verfügbar unter <http://www.muenchen.de/Rathaus/plan/stadtentwicklung/buergerbefragung05/151718/index.html>, zuletzt geprüft am 10. Juli 2008.

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2008): Statistische Berichte, Bruttoinlandsprodukt und Erwerbstätige 1993 bis 2007, Arbeitsvolumen 2000 bis 2007 in Hamburg und in Schleswig-Holstein – Berechnungsstand Februar 2008. Online verfügbar unter http://www.statistik-nord.de/fileadmin/download/statistische_berichte/wirtschaft_und_finanzen/P_I_1_j/P_I_1_2_j07.pdf, zuletzt geprüft am 07. Juli 2008.

Statistisches Bundesamt (2007): Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2006): Siedlungs- und Verkehrsfläche nach Art der Nutzung - Erläuterungen und Eckzahlen 2005, Wiesbaden.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2008): Struktur- und Regionaldatenbank. Verschiedene Statistiken des Landes Baden-Württemberg, Online verfügbar unter <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/srdb/home.asp?H=1&U=02&R=GE416041>, zuletzt geprüft am 10. Juli 2008.

- Stavrou, Eleni/ Kassinis, George/ Filotheou, Alexis (2007): Downsizing and Stakeholder Orientation Among the Fortune 500: Does Family Ownership Matter?, in: Journal of Business Ethics, 72. Jg., Nr. 2, S. 149-162.
- Steffen, Gabriele/ Baumann, Dorothee/ Betz, Fabian (2004): Integration und Nutzungsvielfalt im Stadtquartier, Norderstedt.
- Stegner, Eberhard (2008): Handelsimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band IV - Volkswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 431-447.
- Steiner, George Albert (1969): Top Management Planning, New York.
- Steiner, Lars (2003): Roots of Identity in Real Estate Industry, in: Corporate Reputation Review, 6. Jg., Nr. 2, S. 179-196.
- Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 6. Aufl., Wiesbaden.
- Stieglitz, Nils (2004): Strategie und Wettbewerb in konvergierenden Märkten, Diss., Wiesbaden.
- Stiens, Gerhard (1982): Langfristszenarien zur Raumentwicklung, in: Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 8, S. 573-585.
- Stiens, Gerhard (1977): Zur Verwendung von Szenarien in der Raumentwicklung, in: Raumforschung und Raumordnung, 35. Jg., Nr. 1/2, S. 69-73.
- Stokols, Daniel (1972): On the distinction between density and crowding, in: Psychological Review, 79. Jg., o. Nr., S. 275-277.
- Stokols, Daniel/ Smith, Thomas E./ Prostor, Jeff J. (1975): Partitioning and Perceived Crowding in a Public Space , in: American Behavioral Scientist, 18. Jg., Nr. 6, S. 792-814.

Stonich, Paul J. (1982): Implementing strategy - Making strategy happen, Cambridge.

Strassert, Günter (1973): Nutzwertanalyse, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Methoden der empirischen Regionalforschung. Forschungsbericht des Arbeitskreises ‚Methoden der empirischen Regionalforschung‘, Hannover, S. 147-160.

Streich, Bernd (2005): Stadtplanung in der Wissensgesellschaft - Ein Handbuch, Wiesbaden.

Steinle, Claus (2005): Ganzheitliches Management, Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden.

Strohmeier, Klaus Peter (1983): Quartier und soziale Netzwerke: Grundlagen einer sozialen Ökologie der Familie, Frankfurt am Main.

Sturm, Verena (2006): Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping-Centern. Ein Turnaround-Management-Ansatz, Diss., Köln.

Sutton, Robert I./ Staw, Berry M. (1995): What Theory is Not, in: Administrative Science Quarterly, 40. Jg., Nr. 3, S. 371-384.

Tessin, Wulf (2004): Freiraum und Verhalten. Soziologische Aspekte der Nutzung und Planung städtischer Freiräume - eine Einführung, Wiesbaden.

Thalgott, Christiane (2006): Neue Urbanität – Beispiele aus der Stadtentwicklung München, Vortrag im Deutschen Architekturmuseum DAM in der Reihe „Neue Urbanität“ am 31.10.2006, Frankfurt am Main.

Theiss, Alexander (2007): Innerstädtisches Brachflächenrecycling als Ausdruck komplexer gesellschaftlicher und ökonomischer Wandlungsprozesse. Dargestellt an Aushandlungsprozessen dreier Frankfurter Revitalisierungsprojekte, Diss., Frankfurt am Main.

Theys, Jacques (2002): Environmental Governance: From Innovation to Powerlessness, in: Grote, Jürgen R./ Gbikpi, Bernard (Hrsg.): Participatory governance. Political and societal implications. Opladen, S. 213-244.

Thomes, Katja (2005): Zukunft Stadt, Europas Quartiere = Future of the city, Berlin.

Thommen, Jean-Paul (2002): Management und Organisation, Konzepte, Instrumente, Umsetzung, Zürich.

Thompson, Arthur A./ Strickland, Alonzo J./ Gamble, John E. (2005): Crafting and executing strategy, The quest for competitive advantage, Concepts and cases, Boston Mass.

Thune, Stanley S./ House, Robert J. (1970): Where Long-Range Planning Pays Off, in: Business Horizons, 13. Jg., Nr. 4, S. 81-87.

Tilkorn, Ernst (2005): Militärische Liegenschaften – Konversion, in: Ritter, Ernst-Hasso (Leitung): Handwörterbuch der Raumordnung, 4. Aufl., Hannover, S. 650.

Tölle, Alexander (2005): Quartiersentwicklung an innerstädtischen Uferzonen. Die Beispiele Hamburg HafenCity, Lyon Confluence und Gdańsk Młode Miasto, Berlin.

Tönnies, Ferdinand (2005): Gemeinschaft und Gesellschaft, Grundbegriffe der reinen Soziologie, 4., unveränd. Aufl., Darmstadt.

Tolman, Edward C. (1948): Cognitive maps in rats and men, in: Psychological Review, 55. Jg., Nr. 4, S. 189-208.

Trümper, Stefanie (2008): 'Weblog is watching you' - Auf der Suche nach neuen Formen öffentlicher Medienkritik und ihrer Einbindung in den Journalismus, Hamburg.

Ulrich, Hans (1987): Unternehmungspolitik. 2., durchges. Aufl., Bern.

Ulrich, Peter/ Fluri, Edgar (1995): Management, Eine konzentrierte Einführung. 7., verb. Aufl., Bern.

- Väth, Arno/ Hoberg, Wenzel (2005): Immobilienanalyse - die Beurteilung von Standort, Markt, Gebäude und Vermietung, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition. 2., vollst. überarb. Aufl., Köln, S. 359-390.
- Venturi, Robert (1978 [1966]): Komplexität und Widerspruch in der Architektur, Braunschweig.
- Vogelbacher, Michael O. (1998): Urban-Entertainment-Center: ein innovatives Immobilien-nutzungskonzept, dargestellt an US-amerikanischen Konzepten und Erfahrungen, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg/Lech, S. 317-327.
- Vogelgesang, Klaus/ Lübking, Uwe/ Jahn, Helga (1997): Kommunale Selbstverwaltung. Rechtsgrundlagen - Organisation - Aufgaben. 2., überarb. und erw. Aufl., Berlin.
- von Alemann, Ulrich (1985): Der Wandel organisierter Interessen in der Bundesrepublik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 49. Jg., o. Nr., S. 3-21.
- von Clausewitz, Carl (1979): Vom Kriege. 13. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- von Schwanenflug, Christian (2007): Lage ist für Mieter wichtiger als der Preis. In: Immobilien Zeitung, Nr. 05 vom 08.02.2007, S. 21.
- von Schwanenflug, Christian (2006a): Nassauische Heimstätte - Neue Marke NH Projekt-Stadt: Es gibt viel zu tun. In: Immobilien Zeitung, Nr. 25 vom 30.11.2006, S. 27.
- von Schwanenflug, Christian (2006b): Ein Stadtteil wächst, in: Immobilien Zeitung, Ausgabe Sonderausgabe zum zweiten Tag der Gewerbeimmobilienmesse Expo Real, 24.10.2007, S. 28.
- von Zadow, Andreas (1997): Perspektivenwerkstatt, Hintergründe und Handhabung des „Community Planning Weekend“, Berlin.

- Wachten, Kunibert/ Nadrowski, Steffen (2005): Planungskonzepte im gesellschaftlichen Wandel, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 315-359.
- Walbröhl, Victoria (2001): Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des Kapitalanlagenmanagements institutioneller Anleger. Eine Untersuchung am Beispiel deutscher Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen, Diss., Köln.
- Walzel, Barbara (2005): Unterscheidung nach Immobilienarten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band I - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 117-140.
- Walzel, Barbara/ Trabzadah, Monika (2005): Bauten für Handel, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 479-516.
- Weichhart, Peter (1990): Raumbezogene Identität, Bausteine zu einer Theorie räumlich-sozialer Kognition und Identifikation, Stuttgart.
- Weidner, Silke (2005): Stadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen. Leitfaden zur Erfassung dieses veränderten Entwicklungsmodus von Stadt und zum Umgang damit in der Stadtentwicklungsplanung, Diss., Norderstedt.
- Weig, Florian (2004): Balanced Scorecard für strategisches Management von Städten, Ein Ansatz unter Einsatz von Internetumfragen. Diss., Wiesbaden.
- Weingast, Barry R. (1993): Constitutions as Governance Structures: The Political Foundations of Secure Markets, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 149 Jg., Nr. 1, S. 286-311.
- Weiske, Christine (2003): Städtische Öffentlichkeiten - ihre Akteure und ihre Räume, in: Informationen zur Raumentwicklung, o. Jg., Nr. 1/2, S. 21-26.

- Wehapp, Wolfgang (1997): Gehkultur. Mobilität und Fortschritt seit der Industrialisierung aus fussläufiger Sicht. Frankfurt am Main.
- Wékel, Julian (1999): Bedeutung städtebaulicher Großvorhaben für die Stadtentwicklung, in: Bunzel, Arno/ Sander, Robert (Hrsg.): Städtebauliche Großvorhaben in der Umsetzung, Dokumentation des Symposiums am 22. und 23. Juni 1998 in Berlin. Materialien, Difu - Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, S. 7-12.
- Welge, Martin K./ Al-Laham, Andreas (2008): Strategisches Management, Grundlagen - Prozess - Implementierung. 5., aktualisierte Aufl., Wiesbaden.
- Welge, Martin K./ Al-Laham, Andreas (1992): Planung, Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden.
- Wentz, Martin (2005): Akteure, Verfahrens- und Prozessgestaltung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 69-82.
- Wentz, Martin/ Bischoff, Thorsten/ Gosewehr, Dörthe (2005): Stadtentwicklung durch Public Private Partnership, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen, München, S. 805-833.
- Wewer, Göttrik (1997): Vom Bürger zum Kunden?, Beteiligungsmodelle und Verwaltungsreform, in: Klein, Ansgar/ Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland, Baden-Baden, S. 448-488.
- White, Roderick E. (1986): Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, in: Strategic Management Journal, 7. Jg., Nr. 3, S. 217-231.
- Whittington, Richard (2001): What is strategy - and does it matter?, 2. Aufl., London.
- Wiechers, Rüdiger (2005): Wohngebäude, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band III - Stadtplanerische Grundlagen. München, S. 423-440.

- Wiese-von Ofen, Irene (2008): Kultur der Partizipation, Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung. (DV – Gesellschaft des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung mbH). Online verfügbar unter http://www.deutscher-verband.org/_downloads/leitfaden_partizipation.pdf, zuletzt aktualisiert am 23.09.2008.
- Winslow, Erik K./ Solomon, George T. (1989): Further development of a descriptive profile of entrepreneurs, in: Journal of Creative Behavior, 23. Jg., Nr. 3, S. 149-161.
- Wisniewski, Mik/ Sewart, Derek (2004): Performance measurement for stakeholders: The case of Scottish local authorities, in: International Journal of Public Sector Management, 17. Jg., Nr. 3, S. 222-233.
- Wit, Bob de/ Meyer, Ron (2004): Strategy - process, content, context, an international perspective, 3. Aufl., London.
- Witthöft, Hans J. (2004): Container. Die Mega-Carrier kommen, Hamburg.
- Wollmann, Hellmut (2004): Leistungsmessung („performance measurement“) in Politik und Verwaltung: Phasen, Typen und Ansätze im internationalen Überblick, in: Kuhlmann, Sabine/ Bogumil, Jörg/ Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis, Wiesbaden, S. 21-46.
- Wollnik, Michael (1986): Implementierung computergestützter Informationssysteme, Perspektive und Politik informationstechnologische Gestaltung, Diss., Berlin.
- Woods, Adrian/ Joyce, Paul (2003): Owner-Managers and the Practice of Strategic Management, in: International Small Business Journal, 21. Jg., Nr. 2, S. 181-192.
- Wrapp, H. Edward (1967): Good managers don't make policy decisions, in: Harvard Business Review, 45. Jg., Nr. 5, S. 91-99.

- Wrona, Thomas (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode. ESCP-EAP working paper Nr. 10, Berlin.
- Wüst, Thomas (2004): Urbanität. Ein Mythos und sein Potential, Diss., Wiesbaden.
- Yankelovich, Daniel (1964): New Criteria for Market Segmentation, in: Harvard Business Review, 42. Jg., Nr. 2, S. 83-90.
- Yin, Robert K. (2003): Case study research, Design and methods. 3. Aufl., Thousand Oaks.
- Zapf, Katrin (1969): Rückständige Viertel: Eine soziologische Analyse der städtebaulichen Sanierung in der Bundesrepublik. Diss., Frankfurt am Main.
- Zeiss, Friedrich (1993): Der öffentliche Raum und seine Benutzbarkeit für Fußgänger - Situationsanalyse, Rechtsgrundlagen, Defizite, Forderungen, Kassel.
- Zimmermann, Klaus (1975): Zur Imageplanung von Städten: Untersuchungen zu einem Teilgebiet kommunaler Entwicklungsplanung, Köln.

Anhang

Definitorische Grundlagen des strategischen Managements

Tabelle 13: Untersuchte Planning-Performance-Studien

Autoren	Jahr	Stichprobe	Methodik	Ergebnisse
Ansoff et al.	1970	62 Firmen; verschiedene Branchen	T-Test zwischen mehr und weniger intensiven, planenden Unternehmen	Intensiver planende Unternehmen haben einen höheren Erfolg. Keine Kontrollvariablen
Eastlack/ McDonald	1970	211 CEOs, verschiedene Branchen	Fragebogen über Zukunftspotenziale von Unternehmen	Formale Planung wird als eine Ursache zukünftigen Unternehmenserfolges angesehen, außerdem auch die Involvement der Unternehmensführung an der Implementierung
Thune/ House	1970	36 Firmen aus verschiedenen Industrien	Vergleiche von fünf verschiedenen Performanceindikatoren	Formal planende Unternehmen sind erfolgreicher als nicht planende Unternehmen. Dies gilt insbesondere für mittelgroße Unternehmen. Nur für einzelne Branchen wurde kein höherer Erfolg gemessen
Fulmer/ Rue	1974	386 Gebrauchsgüter-unternehmen	T-Test zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen	Kein Unterschied zwischen den Gruppen, Industrie und Unternehmensgröße als Kontrollvariablen
Karger/ Malik	1974	13 Maschinenbau-unternehmen	T-Test zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen	Planer sind erfolgreicher. Branche als Kontrollvariable
Grinyer/Norburn	1975	21 Firmen versch. Branchen	Korrelationsanalyse zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen	Kein signifikanter Unterschied zwischen Planern und nicht Planern, Branchenperformance als Benchmark
Burt	1978	14 Einzelhandels-unternehmen	Regressionsanalyse zwischen Planungsqualität & verschiedene Finanzkennziffern	Planungsqualität korreliert signifikant mit sämtlichen Finanzkennzahlen. Branche als kontrollierende Variable
Kallman/ Shapiro	1978	298 Speditionsunternehmen	ANOVA-Test von fünf Gruppen mit verschiedenen Planungsintensitäten	Keine signifikanten Vorteile durch strategische Planung. Branche als kontrollierende Variable
Wood/ LaForge	1978	41 Großbanken	T-Test zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen	Umfassend formal planende Unternehmen sind erfolgreicher als nicht planende Unternehmen
Kudla	1980	129 Firmen versch. Branchen	Vergleiche der Mittelwerte innerhalb 3 Cluster	Kein signifikanter Zusammenhang zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen. Branche als Kontrollvariable
Leontiadis/ Tezel	1980	61 Firmen versch. Branchen	Chi-Quadrat Test über eine Befragung von CEOs	Kein signifikanter Unterschied, keine kontrollierenden Variablen
Miller/ Friesen	1983	50 kanadische Unternehmen, 36 U.S.-amerikanische Unternehmen als Kontrollgruppe	Korrelationsanalyse über verschiedene Performance und Umweltvariablen	Unternehmen in turbulenten Umwelten sind tendenziell erfolgreicher, wenn entsprechend formalisierte Verfahren zu einer besseren strategischen Anpassung an die Umwelt angewendet werden
Robinson/ Pearce	1983	85 kleine Banken in South Carolina	Fragebogen über formale Planungsprozesse und Performance	Keinerlei bessere Performance durch formelle Planung i.S.v. expliziter Zieldefinition festgestellt
Ackelsberg/ Arlow	1985	124 kleine Unternehmen	T-Test zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen	Planende Unternehmen zeigen einen höheren Erfolg, Branche als kontrollierende Variable

Quelle: Eigene Tabelle.

Tabelle 14: Untersuchte Planning-Performance-Studien (Fortsetzung)

Autoren	Jahr	Stichprobe	Methodik	Ergebnisse
Bracker/ Pearson	1986	188 kleine Unternehmen; Textilreinigung	ANOVA-Test zwischen vier verschiedenen Gruppen der Planungsintensität	Planende Unternehmen erfolgreicher. Branche als kontrollierende Variable
Pearce/ Robbins/ Robinson	1987	97 produktions-orientierte Unternehmen	ANOVA und Pearson Korrelationskoeffizienten	Planende Unternehmen sind erfolgreicher. Der konkrete Planungsinhalt spielt keine Rolle. Verschiedene Strategietypen als Kontrollvariable
Bracker et al.	1988	217 kleine Unternehmen; Elektroindustrie	ANOVA-Test zwischen unstrukturierter, operativer und strategischer Planung	Strategische Planer signifikant erfolgreicher in Hinblick auf Umsatz und Kapitalwert der Unternehmung. Branche als kontrollierende Variable
Capon/ Farley/ Hulpert	1994	113 Fortune 500 Unternehmen	Quantitative Auswertung von Unternehmensdaten über 5-Jahres-Zeitraum	Zuwachs der Gesamtkapitalrendite bei planenden Unternehmen höher als bei nicht planenden Unternehmen. Intensität der Planung hat dabei einen positiven Effekt
Priem/ Rasheed/ Kotulic	1995	101 Produktions-unternehmen	Regressionsanalyse	Positives Verhältnis von rationaler, formalisierter Planung und Erfolg bei Unternehmen, die in einer turbulenten Umwelt agieren. Keine Verbindung in stabilen Industrien
Slevin/ Covin	1997	112 Firmen aus 78 Industrien	Regressionsanalyse	Formale strategische Planung eignet sich insbesondere in strukturierten Unternehmen in einer turbulenten Umwelt. Emergente Strategien sind besser in organischen Unternehmen in einem freundlichen Umfeld
Hopkins/ Hopkins	1997	112 Banken	LISREL Analyse zwischen Planungsintensität und Erfolg	Positive Verbindung zwischen Erfolg und strategischer Planung. Kontrolle versch. management-, umwelt-, und organisationsspezifischer Aspekte. Je höher dabei die Intensität umso größer ist der finanzielle Erfolg
Brews/ Hunt	1999	656 Firmen, verschiedene Branchen	Korrelations- und Regressionsanalyse	Positiver Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg, flexible Planung kann insbesondere in instabilen Umweltsituationen Performance steigern, Planungserfolg setzt jedoch erst nach mind. 4 Jahren formaler Planung ein
Rauch/ Frese/ Sonnenberg	2000	77 irische, 102 ost-, 98 west-deutsche KMUs	T-Test zwischen planenden und nicht planenden Unternehmen	Bei deutschen Firmen positive Verbindung zwischen Planung und Erfolg strategische Planung hilfreich, um die Strategievorstellung des Gründers zu explizieren.
Boyne/ Gould-Williams	2003	70 Kommunalverwaltungen in Wales	OLS Regression; Operationalisierung von Planung und Performance	Tendenziell Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg. Bereits die Wahrnehmung von Planung kann zu Erfolg führen
Woods/ Joyce	2003	513 KMUs	Befragung unter Unternehmensgründern und professionellen Unternehmensführern	Unternehmensgründer haben oftmals einen sehr zentralistischen Führungsstil und informelle strategische Planung, aber oftmals auch eine geringere Performance
Andersen	2004	185 Produktions-unternehmen	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von Planung und Erfolg. Positiver Zusammenhang von dezentraler Entscheidungsfindung und Erfolg

Quelle: Eigene Tabelle.

Tabelle 15: Untersuchte Meta-Analysen zu Planing-Performance-Studien

Autoren	Jahr	Stichprobe	Methodik	Ergebnisse
Armstrong	1982	15 Primärstudien	Meta-Analyse	Viele Studien machen nur grundsätzliche Aussagen über Planungsprozess. Umweltfaktoren werden nicht explizit berücksichtigt
Shrader/ Taylor/ Dalton	1984	>50 Primärstudien	Inhaltsanalyse	Schwacher Zusammenhang zwischen a) Anwendung strategischer Planungsprozesse und b) strategischer Planung, Umwelt und Erfolg. Stärkerer Zusammenhang zwischen strategischen Inhalten und Erfolg
Robinson/ Pearce	1984	50 Primärstudien über KMUs	Inhaltsanalyse	strategische Planung hängt sowohl auf inhaltlicher, als auch prozessualer Perspektive positiv mit der Überlebenswahrscheinlichkeit der Unternehmen zusammen, oftmals mangelt es jedoch an methodischer Kompetenz
Greenley	1986	9 Primärstudien	Qualitative Inhaltsanalyse nach 5 Kriterien	Fünf Studien zeigen einen Zusammenhang, vier sind diesbzgl. unschlüssig. Teilweise tief greifende methodische Mängel der analysierten Arbeiten
Pearce/ Freeman/ Robinson	1987	18 Primärstudien	Inhaltsanalyse	Kein klarer Zusammenhang, Fehlende Definition von „Planung“ und „Erfolg“, Vernachlässigung von Unternehmens- und Umweltgegebenheiten
Boyd	1991	29 Primärstudien	Meta-Analyse und Bemessung der Effektstärken	Generell schwache Korrelation, Signifikante Ergebnisse in Einzelstudien. Schwäche liegt weitestgehend in methodischen Mängeln begründet
Schwenk/ Shrader	1993	14 Primärstudien über KMUs	Meta-Analyse und Bemessung der Effektstärken	Positiver Zusammenhang zwischen formaler Planung und Return on Investment (ROI) und Return on Assets (ROA)
Miller/ Cardinal	1994	26 Primärstudien	Meta-Analyse zur Regression verschiedener Performance Variablen	Starker Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg, insbesondere unter Berücksichtigung branchenspezifischer Variablen
Löffler	1995	129 Primärstudien	Meta-Analyse mit Bemessung der Effektstärken sowie Regressionsanalyse	Reziproker, nicht-linearer Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg. Situative Betrachtung des Unternehmens unumgänglich. Umwelt und Unternehmensgröße sind signifikante Moderatorvariablen
Shea-Van Fossen/ Rothstein/ Korn	2006	39 Primärstudien	Meta-Analyse mit Bemessung der Effektstärken	Ebentails positiver Zusammenhang. Berücksichtigung verschiedener Kontrollvariablen

Quelle: Eigene Tabelle.

Theoretischer Bezugsrahmen zur strategischen Entwicklung von Stadtquartieren

Abbildung 35: Synthese von Quartiersqualitäten und Definitionsmerkmalen

	baulich-strukturelle Faktoren						Immaterielle Faktoren			
	intuitiv abgrenzbarer Bereich	Nutzungsmischung	gehobene baulichen Dichte	robuste Stadtstruktur	individuelles Erscheinungsbild	funktionierende Nahversorgungsinfrastruktur	gemeinsame Bezugs- & Orientierungspunkte	Verknüpfung mit der Stadt als Ganzen	Lebensraum in fußläufiger Erreichbarkeit	positive Selbstidentität
									einem positiven und starken Image	einer hohen sozialen Interaktionsdichte
Mikrostandort										
Umgang mit Umgebungsqualitäten	x				x		x	x		
Anbindung an übergeordnetes Netz						x		x		
Anbindung vorhandene technische Infrastruktur								x		
Gesamtheit des Entwicklungsareals										
Größe/Form/Zuschnitt/Ausrichtung	x				x				x	
Topographie und Umweltfaktoren					x		x		x	x
Konzeptionelle Aspekte										
Einfügung in die umgebende Stadtstruktur	x				x					
Flexible und robuste städtebaulichen Strukturen				x						x x
Trennung von öffentlichem und privatem Raum	x			x					x x	x x
Maßstäblichkeit und Proportion			x	x	x				x	x
Angemessene bauliche und Nutzungsdichte			x	x	x		x		x x	x
Angemessene und hochwertige Grün- und Freiflächen		x	x	x	x		x	x	x x	x
Funktionalität des städtebaulichen Konzepts		x				x		x	x	x
Nutzungsaspekte										
Passender Nutzungsmix		x				x			x	x x
Berücksichtigung historischer Aspekte, Genius Loci	x				x			x	x	x
Differenzierung der Nutzung		x		x		x	x	x	x	
Priorisierung des Verkehrs						x	x		x	
Nachfragegerechte soziale Infrastruktur		x				x		x	x	
Bespielung des Außenraums	x			x			x	x	x x	x x
Aspekte der Wahrnehmung und Empfindens										
Lebendigkeit, Begegnungen, Solidarität und Urbanität							x		x x	x x
Sicherheit, räumliche und zeitliche Einschätzbarkeit							x		x x	x x
Angemessene Wertigkeit					x				x	x
Wohlfühlfaktoren	x		x	x	x		x		x	x
Soziale Aspekte										
Image und Adressbildung/ Identität	x				x				x x	x
Qualität/Bekanntheitsgrad der Nutzungen/Nutzer									x	x
Nutzungs- und Nutzervielfalt		x		x		x	x		x	
Verträgliche soziale Mischung/ Zusammenhalt	x						x		x x	x
Kundenfluktuation	x						x		x	x
Prozessuale Aspekte										
Entwicklung in Etappen		x		x		x	x	x	x	x
Schlüssigkeit von Konzept und Umsetzung	x				x			x	x	x
Mögliche Integration vorhandenen Baubestandes		x							x	
Angebot von Zwischennutzungen		x					x		x	x

Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 36: Wettbewerbsverfahren nach GRW

Typus	Ausprägung
Offene Wettbewerbe	<p>Ermöglicht jedem Bewerber die Teilnahme, der über eine gewisse fachliche Mindestqualifikation verfügt, in der Regel die Mitgliedschaft in einer Architekten- oder Stadtplanerkammer. Dabei wird die Maxime der Gleichberechtigung verfolgt, wobei dennoch einzelne Planer zur Teilnahme explizit aufgefordert werden können. Darüber hinaus kann der offene Wettbewerb zur Reduktion der Komplexität auch in zwei Phasen geteilt werden, eine erste Phase unter Berücksichtigung sämtlicher Teilnehmer und zur Verdichtung der stärksten Alternativen, welche in der zweiten Phase detailliert bewertet werden</p>
Beschränkte Wettbewerbe	<p>Können als begrenzt offene Wettbewerbe, Einladungswettbewerbe sowie als kooperative Verfahren ausgeführt werden, wobei allen frei Verfahren die Maxime einer nicht diskriminierenden Teilnahme voransteht. Bei begrenzt offenen Wettbewerben können sich einschränkend nur Planer mit bestimmter Qualifikation und Erfahrung bewerben, bei Einladungswettbewerben werden entsprechende Bewerber, mindestens jedoch drei verschiedene, aufgrund der Planungstiefe oder der notwendigen Kompetenzen gezielt von dem Auslober angesprochen, bei kooperativen Verfahren werden Planungsalternativen in einem dialogischen Prozess zwischen Wettbewerbern, Auslobern, Jurymitgliedern und weiteren Wettbewerbsbeteiligten kooperativ erstellt. Dabei kann sich das Wettbewerbsprogramm im Verlauf ändern, wobei alle Teilnehmer stets den gleichen Wissensstand haben müssen. Die Ergebnisse werden abschließend anonym vorgelegt.</p>
Vereinfachte Verfahren	<p>Vereinfachte Verfahren beschreiben Wettbewerbe, die hinsichtlich des Aufgabenspektrums, sowie der Bearbeitungstiefe einen geringeren Arbeitsaufwand implizieren. Zur Beschleunigung des Verfahrens sind entsprechende Anforderungen hinsichtlich der Abgabeleistungen und der Bewertung reduziert.</p>

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Bundesministerium für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen (2004), S. 9-12.

Tabelle 16: Methoden kooperativer Planung

Verfahren schematisierte Verfahren	Merkmale	Anwendungsbereich	Teilnehmer	Aufwand/Dauer	Anwendung in der strategischen
Perspektiven- werkstatt	Großgruppenverfahren für stadtplanerischer Aufgabenstellungen mit intensivem und strukturierten Arbeitsprogramm, konzentrierte Zusammenarbeit von Laien und Experten in einem Diskussions- und Entwurfsprozess. Ergebnisse werden von externem Team moderiert und in planerische Ideen umgesetzt	Strategiesuche für ganze bestehende Stadtteile und neue Stadtquartiere. Anwendung bestenfalls in der Konzeptionierungsphase. Insbesondere vorteilhaft zur Lösung schwerer bestehender oder möglicher Konflikte verschiedener Interessengruppen	Einbeziehung einer großen Zahl von Teilnehmern (100- 1000), keine Eingangsvoraussetzungen, Perspektivenwerkstatt als "Tag der offenen Tür"	Sehr hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand zur hohen Anzahl der Teilnehmer und Vor- bzw. Nachbereitungsaufwand	Anwendung möglich, sollte jedoch aufgrund des Aufwandes in der politischen Notwendigkeit und dem erwarteten Ergebnis abgewogen werden
Planungszelle/ Bürgergutachten	Externe Moderation und Vorbereitung des Verfahrens, Entwicklung gemeinsamer Lösungsvorschläge für ein Planungsproblem in Kleingruppen über 3-5 Arbeitstage, Dokumentation der Lösungen in einem gemeinsamen Gutachten i.S.e. eine neutralen Lösungsempfehlung	Kommen sowohl in konkreten Projektentwicklungen, als auch in in städtebaulichen Projekten zu Anwendung. Eignen sich besonders zur Lösung festgefahrener Interessenkonflikte. Eignen sich gut, in durchschnittlich öffentlichkeitswirksamen Projekten	Auswahl einer fixen Zahl von neutralen Bürgervertretern um einen interessenneutralen Schnitt der Gesellschaft zu erhalten. In der Regel mehrere Planungszellen mit jeweils ca. 25 Teilnehmern	Sehr hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand durch finanzielle Kompensation der Teilnehmer, sowie Vor- und Nachbereitung	Anwendung gut möglich, sollte jedoch aufgrund des Aufwandes in der politischen Notwendigkeit und dem erwarteten Ergebnis abgewogen werden
Zukunftskonferenz	Gruppenverfahren zur Ableitung genereller Vorstellungen und Bedürfnisse der Zukunftsentwicklung von fachspezifischen Experten in fünf Phasen. Ziel ist daher nicht die Lösung konkreter Problemstellungen, Fokus auf gemeinsame Vorstellungen, anstatt auf Probleme	Methode zur Gebietsentwicklung, vorwiegend zur Formulierung von Visionen, nicht geeignet in Konfliktsituationen	Fixe Anzahl vorher ausgewählter Teilnehmer, ca. 40 - 80 Teilnehmer	Hoher Aufwand durch Identifikation der Koordination entsprechende Schlüsselpersonen	Anwendung allenfalls in der Visionsphase hilfreich
Konferenz/ Bürgerkonferenz	Ähnlich wie im Bürgergutachten erarbeitet eine Laiengruppe über mehrere Tage Lösungskonzepte für ein Planungsproblem. Im Unterschied zum Bürgergutachten konsultieren sich ähnlich einem Gerichtverfahren fortwährend Experten zu spezifischen Themenstellungen	Bestenfalls in noch konfliktfreien Situationen anwendbar zu Herleitung allgemeiner Lösungen zu komplexen Problemstellungen. Eignen sich ebenfalls gut in durchschnittliche öffentlichkeitswirksamen Projekten	Bürgerpanel mit 12 - 30 Teilnehmern	Hoher finanzieller und organisatorischer Aufwand, da hier Teilnehmer bereits in der Konzeption teilnehmen	Anwendung insbesondere in frühen Projektphasen. Dialog mit Experten innerhalb des Beratungsprozesses erhöht Erfolgspotenziale. Abwägung jedoch aufgrund hohen Aufwandes notwendig

Tabelle 16 (forts.): Methoden kooperativer Planung

Verfahren	Merkmale	Anwendungsbereich	Teilnehmer	Aufwand/Dauer	Anwendung in der
<i>unschematisierte Verfahren</i>					
Mediation	Vermittlungsgestützte Form des Verhandelns in Konfliktbeladenen und häufig festgefahrenen Situationen. Einsetzung eines Mediators i.S.e. eines sachverständigen Vermittlers zur Abwendung eines vertiefenden Konflikts	zum Einsatz kommen. Voraussetzung ist die Möglichkeit der Identifikation, sowie die Bereitschaft der Teilnahme sämtlicher Konfliktparteien	Sämtliche kollidierende Interessengruppen, bzw. deren Vertreter, bestenfalls max. 20 Teilnehmer	Abhängig von der Dauer der Mediation und der Anzahl der Sitzungen	In der Quartiersentwicklung nur bedingt zur Ableitung von Strategien anwendbar, vielmehr zur Beilegung von Konflikten verschiedener Interessengruppen
Zukunftswerkstatt	Verfahren zur aktivierung bürgerlicher Kreativität. Diskussion und Erarbeitung wünschenswerter, möglicher, aber auch unmöglicher Zukunftsentwürfe. Ablauf in drei Phasen: Kritik, Phantasie, Verwirklichung. Ziel: Entwicklung einer Vision und kurzfristig umsetzbarer Aktionspläne	Eher als Hilfe zur Selbsthilfe i. S. e. Bürgeraktivierung zu verstehen: Bürger sollen Missstände der unmittelbaren Umwelt identifizieren und Lösungen herleiten und selbst umsetzen. Daher nicht für große Projekte geeignet	in der Regel 10 - 25 Teilnehmer	Aufwand überschaubar	Für die Quartiersentwicklung allenfalls in Unterprojekten zur Schaffung von Local Governance geeignet, nicht zur ableitung genereller Quartiersstrategien geeignet
Wokshop/ Werkstatt/ Werkstattgespräch/ Werkstattverfahren	Intensiver, fachlicher Diskurs zur Bearbeitung einer Planungs- und Entwicklungsaufgabe, innerhalb eines kooperativen Prozesses sämtlicher, an der Umsetzung beteiligter Akteure. Ziel ist die gemeinsame Ableitung fachlich ausgereifter Lösungsalternativen	Anwendung in der Gebietsentwicklung als Folgemehrerer Veranstaltungen. In der Projektentwicklung vor allem in der Konzeptionsphase sinnvoll	max. 25 Teilnehmer der versch. Stakeholdergruppen. Externe Moderation möglich aber nicht notwendig	geringer Aufwand, Flexible Planung	Sehr gut geeignet für die Quartiersentwicklung aufgrund hoher Zielorientierung
Arbeitskreis/ Arbeitsgruppe	Im Gegensatz zum Workshop, welcher zeitlich enger begrenzt und stärker strukturiert ist, besteht der Arbeitskreis aus mehreren Personen, die in der Regel kontinuierlich klar definierte Themenstellungen diskutieren. Dabei sind sie oft langfristiger ausgerichtet und begleiten den Umsetzungsprozess	Anwendung oftmals in Zusammenhang mit dem Workshop zur sukzessiven Vertiefung einzelner Teilprobleme	Geringe Teilnehmerzahl, um arbeitsfähigkeit zu erhalten (max. 10-15 Teilnehmer)	geringer Aufwand	Gut einsetzbar zur Definition und Bearbeitung von Teillösungen innerhalb der Umsetzung zur Kontrolle der Zielerreichung
Kooperative Wettbewerbsverfahren	Ähnlich wie die im vorherigen Kapitel genannten Wettbewerbsverfahren unter Einbeziehung lokaler Akteure und Bürger in die Konzeption oder Entscheidungsfindung (bspw. innerhalb der Jury)	Anwendung in der Vorbereitungs- und Konzeptionsphase bei konkreten Projekten	Integration einzelner Bürger- und Interessenvertreter in der Prozess	geringer (Mehr-) Aufwand	Sehr gut einsetzbar um die Vorzüge des Wettbewerbs zu nutzen und gleichzeitig Bürgerintegration zu gewährleisten

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Bischoff/Selle/Sinning (2007, 1996); von Zadow (1997); Dienel (2002); Hüneke (1998); Burow/Pauli (2006); Saretzki (1997); Besemer (1999); Kuhnt/Müllert (2006); Jakubowski (2005); Bendisch (2003).

Fallstudienauswahl

Tabelle 17: Auswahl der Experten innerhalb der Fallstudien

Quartiersentwicklung/ Rolle	HafenCity Hamburg	Südstadt Tübingen	Arnulfpark München	Rebstockpark Frankfurt
Quartiersentwickler	HafenCity GmbH: Jürgen Bruns-Berentelg, Bianca Penzlien	Stadtplanungsamt Tübingen: Cord Soehlke	Vivico Real Estate GmbH: Stephan Kleber	Rebstock Projektgesellschaft mbH: Michael Matzerath, Michael Knisatschek
Quartiersentwickler	BSU Hamburg: Dieter Polkowski	Stadtplanungsamt Tübingen: Andreas Feldtkeller	Landeshauptstadt München: Werner Lohmann	Stadtplanungsamt Frankfurt am Main: Dieter von Lüpke
Planungs- bzw. Forschungsexperte	bhl Architekten, Hamburg Team: Heiner Limbrock	LEHEN drei Architekten: Andreas Schuster, Leonard Schenk	Technische Universität München: Prof. Christiane Thalgot	Albert Speer & Partner GmbH: Dr. Michael Denkel
Makler	Colliers Großmann & Berger: Thomas Schmitz	Krams Immobilien: Otto Springmann	Colliers Schauer & Schöll: Peter Bigelmaier, Jörg Schulz	Ballwanz Immobilien: Rainer Ballwanz
Projektentwickler bzw. Investor	Groß & Partner GmbH: Mathias Otto	GWG Tübingen: Christa Pawlowski	Synergy Bauprojekt GmbH: Wolf-Delef Huth	Wüstenrot GmbH: Wolfgang Donner
Nutzer bzw. Nutzervertreter	Forum HafenCityLeben: Michael Beyer	Forum Französisches Viertel: Bernward Causemann	Bewohnertreff im Arnulfpark: Alexandra Ruzicka	Kindertagesstätte am Rebstock: Gisela Martini da Costa

Quelle: Eigene Tabelle.

Abbildung 37: Leitfaden der Experteninterviews

Forschungsfrage 1: Wie gestaltet sich der Entwicklungsprozess von neuen Stadtquartieren inhaltlich und sequenziell?
<ul style="list-style-type: none">■ Was sind die einzelnen Prozessschritte und warum wurden sie in dieser Reihenfolge angewendet?■ Wie waren die Ausgangsüberlegungen und Grundprämissen?■ Was sind die internen und externen Analyseschritte?■ Was sind die identifizierten Nutzer- bzw. Kundengruppen der Quartiersentwicklung?■ Wie kam man zu Szenarien? Was waren die definierten Qualitäten?■ Wie wurden die verschiedenen Entwurfsszenarien bewertet und ausgewählt?■ Wie wurde die Strategie implementiert?■ Wie wurde die Exit-Strategie geplant?
Forschungsfrage 2: Wie ist das Ergebnis des Entwicklungsprozesses und hat der gewählte Ansatz zur Erfüllung der gesetzten Ziele geführt?

Quelle: Eigene Abbildung.